

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Tommi Pakkala

RYHMÄPERUSTEINEN PALKITSEMINEN TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	11
1.3. Tutkimuksen rajaus ja rakenne	12
2. RYHMÄPERUSTEINEN PALKITSEMINEN	14
2.1. Palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet	14
2.1.1. Strateginen palkitseminen	16
2.1.2. Palkitsemisen vaikuttavuus	19
2.1.3. Suomalaiset palkkaustavat ja niiden määritelmät	21
2.2. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja sen tavoitteet	24
2.2.1. Tulospalkkiot ja tulospalkkaus	26
2.2.2. Tulospalkkioiden käytön syyt	31
2.3. Ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset	33
2.3.1. Tulospalkkioiden vaikutukset	36
2.3.2. Palkitsemisen vaikuttavuutta ja toimivuutta edistäviä tekijöitä	38
2.4. Kritiikki	40
2.5. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	42
2.5.1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	44
3. EMPIIRINEN TUTKIMUS	46
3.1. Tutkimusmenetelmä	46
3.2. Tutkimuskohde	50
3.3. Tutkimusprosessi	53
4. RYHMÄPERUSTEINEN PALKITSEMINEN TUTKIMUSAINEISTOSSA	57
4.1. Yritysten käyttämät ryhmäperusteiset palkkiojärjestelmät	57
4.2. Ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön syyt ja tavoitteet	64

4.2.1. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuus	71
4.2.2. Suunnittelu- ja käyttöönottoprojektit	72
4.3. Havaitut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset	74
4.3.1. Vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen	77
4.3.2. Muut henkilöstöhallinnon käytänteet	80
4.3.3. Negatiiviset vaikutukset	82
4.4. Arvio ryhmäperusteisesta palkitsemisesta ja tulospalkkioista	85
4.4.1. Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden toimivuus	85
4.4.2. Havaitut palkkiojärjestelmän vaikuttavuutta edistävät tekijät	88
4.4.3. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja nuoret ikäluokat	92
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAVAINNOT	94
5.1. Ryhmäperusteisen palkitsemisen tavoitteet teollisuusyrityksissä	94
5.2. Ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset teollisuusyrityksissä	96
5.3. Yhteenveto ryhmäperusteisesta palkitsemisesta	100
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	102
5.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	103
LÄHDELUETTELO	106

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014: 36).	16
Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän kriittiset elementit (mukaillen Lawler 1995).	17
Kuvio 3. Suomalaiset palkkaustavat (mukaillen Hakonen ym. 2014: 69).	22
Kuvio 4. Tulospalkkioiden mittarit teollisuusyrityksissä (mukaillen Hakonen N. 2012).	30
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	45
Kuvio 6. Toimivan ryhmäperusteisen palkitsemisen malli.	101

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tulospalkkion ja palkkiopalkan ominaisuuksia (Hakonen N. 2012).	23
Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.	52
Taulukko 3. Yritysten käyttämät palkkiojärjestelmät ja mittarit.	61
Taulukko 4. Ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syyt.	65
Taulukko 5. Havaitut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset	75
Taulukko 6. Tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen.	80
Taulukko 7. Havaittujen vaikutusten vertailu.	81

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastatteluiden teemarunko.	114
--	-----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Tommi Pakkala
Tutkielman nimi:	Ryhmäperusteinen palkitseminen teollisuusyrityksissä
Ohjaaja:	Anne Söderman
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Kasvuyrityksen johtaminen
Aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä: 114

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus tarkastelee ryhmäperusteisen palkitsemisen hyödyntämistä keskisuurissa teollisuusyrityksissä. Ryhmäperusteisen palkitsemisen palkkausmenetelmänä käytetään usein tulospalkkioita. Tutkimuksen taustalla oli aiheen ajankohtaisuus liittyen julkisuudessa käytyyn kansalliseen tuottavuuskeskusteluun sekä tutkijan kiinnostus palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. Tutkimusongelmana oli selvittää, miksi ryhmäperusteista palkitsemista käytetään keskisuurissa teollisuusyrityksissä ja millaisia ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutuksia yrityksissä on havaittu.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee ryhmäperusteista palkitsemista ja tulospalkkioita alkaen organisaation liiketoimintastrategian ja palkitsemisen välisestä yhteydestä. Ryhmäperusteista palkitsemista ja tulospalkkioita voidaan käyttää välineinä liiketoimintastrategian ja palkitsemisen yhteyden muodostamisessa. Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden määritelmien kautta päästään tieteellisessä kirjallisuudessa havaittuihin kyseisten palkitsemistapojen käytön syihin ja vaikutuksiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla yritysten johtohenkilöitä seitsemässä Etelä- ja Keski-Pohjanmaan maakuntien alueella sijaitsevassa keskisuudessa teollisuusyrityksessä. Aineiston yritykset toimivat viidellä eri teollisuuden toimialalla.

Tutkimustulosten perusteella aineiston yritykset pyrkivät ryhmäperusteisella palkitsemisella ensisijaisesti motivoimaan henkilöstöään. Motivoinnin avulla haluttiin kasvattaa yrityksen tuottavuutta. Ryhmäperusteisella palkitsemisella haettiin palkitsemiseen myös tulosperusteisuutta ja joustavuutta. Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu nousi tutkimuksessa esiin oleellisena palkkiojärjestelmän toimivuuteen vaikuttavana tekijänä. Tutkimustulokset osoittivat, että pääosassa aineiston yrityksistä ryhmäperusteisella palkitsemisellä oli havaittu olevan selkeitä vaikutuksia yrityksen tuottavuuden kasvuun. Ryhmäperusteisen palkitsemisen oli havaittu vaikuttaneen positiivisesti myös kannattavuuteen. Tutkimuksen johtopäätös on, että yritykseen soveltuva, yrityksen tavoitteita vastaava ja ajan tasalla oleva ryhmäperusteinen palkkiojärjestelmä on toimiva menetelmä henkilöstön motivointiin ja yrityksen tuottavuuden kasvattamiseen.

AVAINSANAT: Ryhmäperusteinen palkitseminen, tulospalkkio, motivointi, tuottavuus

1. JOHDANTO

Palkitseminen koskettaa kaikkia organisaation jäseniä ja herättää erilaisia mielipiteitä ja tunteita. Raha tuo toimeentulon ja on useimmille ihmisille välttämätön asia. Organisaatiolle palkitseminen on johtamisen väline sekä tehokas työkalu organisaation tärkeiden tavoitteiden ja arvojen viestittämisessä. Viime vuosikymmenten aikana palkitsemisen kehitys on ollut Suomessa nopeaa ja organisaatiot ovat ottaneet käyttöön uusia palkitsemisjärjestelmiä, joilla on pyritty kannustamaan työntekijöitä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014: 14–15.) Myös työn organisoiminen ryhmätyöksi on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämän seurauksena työtehtävät ja projektit ovat tulleet riippuvaisemmiksi työntekijöiden yhteistyöstä. Ryhmätyöskentelyn ja palkitsemisen yhdistäminen on johtanut erityyppisten ryhmäperusteisten palkitsemisjärjestelmien käytön lisääntymiseen. (Hamilton, Nickerson & Owan 2003; Gerhart, Rynes & Fulmer 2009.)

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän tutkimuksen aiheena on ryhmäperusteinen palkitseminen teollisuusyrityksissä. Ryhmäperusteisella palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemista, joka perustuu ryhmän suoritukseen. Tällöin palkitsemisjärjestelmän tavoitteet koskevat määriteltyä työntekijäryhmää, joka voi olla esimerkiksi yrityksen yksittäinen tiimi, osasto, linjasto, tulosityksikkö tai koko yritys. Ryhmäperusteisen palkitsemisen palkkausmenetelmänä käytetään usein tulospalkkioita, jolloin työntekijöitä palkitaan saavutettujen tulosten tai tavoitteiden perusteella. (esim. Miceli & Heneman 2000; Hamilton ym. 2003; Jones, Kalmi & Kauhanen 2010; Hakonen A. 2012.) Ryhmäperusteisista palkitsemisjärjestelmistä käytetään myös nimitystä kollektiiviset järjestelmät (Gerhart ym. 2009; Hakonen A. 2012). Ryhmäperusteista palkitsemista on Suomessa käytetty yleisemmin kuin muissa Euroopan unionin jäsenmaissa. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) selvityksen mukaan erilaisten palkkiojärjestelmien piirissä vuonna 2011 oli 55–60 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Yleisemmin käytettyjä palkkiojärjestelmiä olivat tulos- ja voittopalkkiot. (Hakonen N. 2012.)

Tällä hetkellä Suomessa käydään vilkasta julkista keskustelua työn tuottavuuden nostamisesta. Tuottavuushyppy on yleisesti käytetty nimitys tuottavuuden nostamisen tavoitteelle. Vartiainen (2015: 86–88) mukaan suomalaiset palkitsemisjärjestelmät ovat nyt taitekohdassa ja kansainvälisen kilpailun kiristymisen koettelemaan kansalliseen kilpailukykyyn on haettu ratkaisua muun muassa pyrkimällä yhteiskuntasopimukseen. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) puheenjohtaja Lauri Lyly on myös kommentoinut tuottavuushyppyä. Lylyn mukaan palkkojen alentamisen sijaan yrityksen tuloksellisuus ja tuottavuus pitäisi kyetä liittämään työehtosopimuksen määrittelemään palkkajärjestelmään paremmin. Lylyn mallissa yrityksen tuottavuuden kehittymisen mukaan liikkuva ja joustava palkan tuloksellisuusosa määräytyisi tiimin, työryhmän tai yrityksen saavutusten perusteella. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) toimitusjohtaja Jyri Häkämies pitää Lylyn esitystä lähtökohdiltaan myönteisenä, mutta haluaa tulospalkkioiden pysyvän yritysten päätettävissä olevina. (Johanna Östman 2015.)

Peilaten julkisuudessa käytyyn tuottavuuskeskusteluun, voidaan ryhmäperusteista palkitsemista, kuten myös tulospalkkioita, pitää ajankohtaisena ja mielenkiintoisena tutkimusaiheena. Aiheella voidaan nähdä olevan jopa yhteiskunnallista merkitystä. Tässä tutkimuksessa ryhmäperusteista palkitsemista ja tulospalkkioita käsitellään yritysten näkökulmasta. Esimerkiksi tulospalkkioihin liittyvä tutkimus on keskittynyt pääosin siihen, vaikuttavatko tulospalkkiot työntekijöiden motivaatioon ja mitkä tekijät aiheuttavat motivaation (Kauhanen & Piekkola 2006). Palkitsemistutkimuksessa on puolestaan käytetty enimmäkseen määrällistä tutkimusta, eikä laadullisia menetelmiä ole niinkään hyödynnetty (Hakonen A. 2012). Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Empiirisen osan aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää keskisuurta teollisuusyritystä. Tuomen & Sarajärven (2009: 28–35) mukaan laadullista tutkimusta kutsutaan ymmärtäväksi tutkimukseksi ja siihen liittyy tutkittavan ilmiön aiempi ymmärtäminen, eli esiymmärrys (ks. kappale 3.3.). Tässä tutkimuksessa esiymmärryksen perustana oli tutkijan noin 15 vuoden työkokemus palkitsemiseen liittyvistä työtehtävistä. Kokonaisuutena tämä tutkimus edustaa näkökulman, aiheen rajauksen ja tutkimusmenetelmän osalta aluetta, jossa aihealueen tutkimus on ollut vähäisempää.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön syitä keski-suurissa teollisuusyrityksissä sekä tutkia, mitä vaikutuksia ryhmäperusteisen palkitsemisen käytöllä on yrityksissä ollut. Näin haluttiin tuottaa tietoa ryhmäperusteisen palkitsemisen hyödyntämisestä yrityksissä. Tutkimuksen teoreettinen tausta perustui kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyyn aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Aiemman tutkimuksen perusteella ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttämiselle voi olla monia syitä. Ryhmäperusteisella palkitsemisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa yritysten tuottavuuteen (esim. Hamilton ym. 2003; Jones ym. 2010). Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää mahdollista ryhmäperusteisen palkitsemisen yhteyttä yrityksen strategiaan tavoitteisiin tutkimusaineiston yrityksissä. Palkitsemisen ja yrityksen strategian välinen yhteys nähdään palkitsemisen teoriassa merkittävänä (esim. Lawler 1995; Shawn & Gupta 2007). Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti:

Miksi ryhmäperusteista palkitsemista käytetään keskiuurissa teollisuusyrityksissä ja mitkä ovat olleet ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset?

Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua seuraavien alakysymysten avulla:

- *Millä tavoin ryhmäperusteista palkitsemista käytetään yrityksissä?*
- *Miten yrityksen strategiset tavoitteet ovat vaikuttaneet ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöön?*
- *Mikä on ollut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutus yrityksen tuottavuuteen tai kannattavuuteen?*
- *Millaisia ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset ovat olleet suhteessa muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksiin?*

1.3. Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Ryhmäperusteisessa palkitsemisessa käytetään usein tulospalkkioita, jotka ovat suomalaisissa yrityksissä melko yleisesti käytettyjä. Palkkiopalkat ovat osittain samankaltaisia kuin tulospalkkiot. Kyseisten palkkaustapojen erottaminen voikin olla haastavaa (ks. kapale 2.1.3.). Tämän vuoksi tutkimuksessa käsitellään ryhmäperusteista palkitsemista sekä tulospalkkioiden että palkkiopalkkojen näkökulmasta. Muut palkkaustavat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus rajattiin koskemaan teollisuusyrityksiä, jotka voidaan määritellä keskisuuriksi. Tilastokeskuksen (2015) määritelmän mukaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yrityksiä) ovat yritykset, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi yrityksen omistuksesta 25 prosenttia tai enemmän ei saa olla sellaisen yrityksen tai yritysten omistuksessa, johon ei voi soveltaa edellä mainittua pk-yrityksen määritelmää. Keskisuuriksi määritellään yritykset, joiden henkilöstömäärä on välillä 50–249. (Tilastokeskus 2015.) Pk-yritykset ovat kansantaloudellisesti merkittäviä. Yli puolet kaikkien yritysten liikevaihdosta syntyy pk-yrityksissä ja niiden osuus maamme bruttokansantuotteesta on reilut 40 prosenttia (Suomen Yrittäjät 2015). Tutkimuksen kohteena olevat yritykset kuuluvat siten kansantaloudellisesti merkittävään kokoluokkaan.

Tulospalkkauksen piirissä oli vuonna 2011 vain 26 prosenttia alle 100 henkilöä työllistävien EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä. Toisaalta tulospalkkaus oli yleisintä teollisuudessa, jossa 67 prosenttia henkilöstöstä kuului kyseisten järjestelmien piiriin (Hakonen N. 2012). Näin ollen ryhmäperusteisen palkitsemisen voidaan olettaa olevan yleisempää teollisuusyrityksissä kuin muiden toimialojen yrityksissä, mutta vähäisenpää pienissä yrityksissä. Tämä puoltaa tutkimuksen rajaamista keskisuuria teollisuusyrityksiä koskevaksi. Tutkimuksen selkeyden vuoksi tutkimus rajattiin lähtökohtaisesti koskemaan vain tuotantotyöntekijöiden palkitsemisjärjestelmiä. Näin meneteltiin, koska tuotantotyöntekijöiden ja toimihenkilöiden palkitsemisjärjestelmissä on todettu olevan selkeitä eroavaisuuksia (Kauhanen & Napari 2012).

Maantieteellisesti tutkimus rajattiin koskemaan Etelä- ja Keski-Pohjanmaan maakuntien yrityksiä. Kyseisissä maakunnissa on vireää yritystoimintaa ja maakuntien yritykset edustavat useita eri toimialoja. Etelä- ja Keski-Pohjanmaan maakunnissa on yhteensä noin 9 000 Suomen Yrittäjien jäsenyritystä (Suomen Yrittäjät 2015). Näin ollen tutkimus antaa tietoa, kuinka ryhmäperusteista palkitsemista käytetään kyseisten maakuntien alueella eri toimialojen keskiuurissa yrityksissä.

Tutkimus rakentuu siten, että luku yksi on tutkimuksen johdanto, jossa esitetään tutkimusongelma. Luku kaksi muodostuu tutkimuksen teoriaosasta, eli kirjallisuuskatsauksesta. Luku kolme sisältää tutkimuksen empiirisen osan tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston esittelyt sekä kuvauksen tutkimusprosessin etenemisestä. Luvussa neljä esitetään empiirisen aineiston analyysi ja tutkimustulokset. Luvussa viisi tehdään tutkimuksesta johtopäätökset ja yhteenveto sekä arvioidaan tutkimusta.

2. RYHMÄPERUSTEINEN PALKITSEMINEN

Tässä luvussa käydään läpi palkitsemisen käsite ja yhteys organisaation liiketoimintastrategiaan. Luvussa käsitellään palkitsemisen vaikuttavuutta ja suomalaisia palkkaustapoja. Näin saadaan osoitettua ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden sijoittuminen palkitsemisen kokonaisuudessa. Luvussa perehdytään ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden määritelmiin, niiden käytön syihin ja tavoitteisiin sekä aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuihin vaikutuksiin. Myös kyseisiä palkitsemistapoja kohtaan esitettyä kritiikkiä käsitellään. Luvun päätteeksi tehdään yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1. Palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet

Kansainvälistymisen, eli globalisaation, tuomien mahdollisuuksien ohella globalisaatiosta on seurannut myös haasteita. Tämä koskee varsinkin pieniä syrjäisiä talouksia, kuten Suomea. Globalisaatio ja sen synnyttämä palkkakilpailu tuovat organisaatioille paineita kehittää joustavia palkitsemisrakenteita, joilla voidaan reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Globalisaatio luo painetta myös kansallisen työmarkkinoiden sopimusjärjestelmän kehittämiseksi. Vaaditaan yhteistä ymmärrystä ja hyväksyntää muutostarpeelle. Yrityksissä palkitsemisen joustavuuden kehittäminen tarkoittaa lähinnä vaihtelevien palkanosien osuuden kasvattamista, eli palkitsemisen painopisteen suuntaamista kiinteistä palkanosista suoritus- ja tuloperusteisiin palkanosiin. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 11–13.)

Palkitseminen on vakiintunut käsitteeksi, jolla tarkoitetaan organisaation työntekijöilleen, näiden tekemän työn korvaukseksi, suorittamaa rahapalkkaa ja muita etuuksia (Viitala 2013: 138). Palkitseminen on Vartiainen & Kauhasen (2005: 17–18) mukaan määritelty kaksisuuntaiseksi molempia osapuolia hyödyttäväksi prosessiksi organisaation ja sen jäsenten välillä. Palkitsemista toteutetaan organisaation *palkitsemisjärjestelmän* avulla. Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemisperusteet ja -tavat, palkitsemisen jakamisen to-

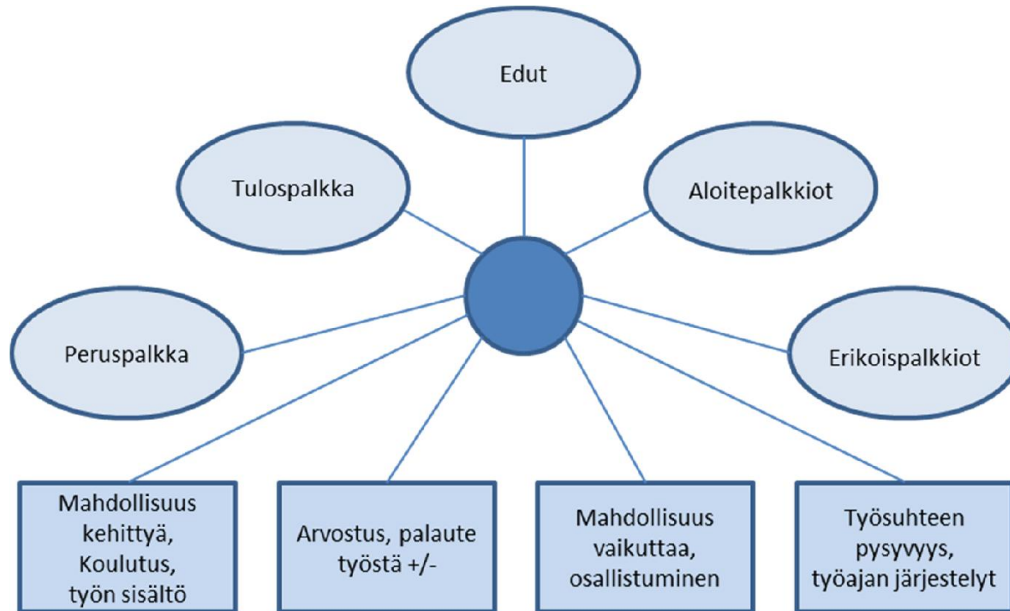
teutustavat sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämistavat. Kaikkien palkitsemisjärjestelmän osien toimivuus ja soveltuvuus organisaation strategiaan ja toimintaan ratkaisee koko palkitsemisjärjestelmän toimivuuden. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 17–19.) Nylander & Hakonen (2015: 13) toteavat palkitsemisen olevan toimivaa, kun sillä saavutetaan haluttuja vaikutuksia ja siihen ollaan tyytyväisiä.

Liiketoiminnan haasteiden ja kilpailun kiristymisen myötä käsitys palkitsemisesta on muuttunut. Yritykset joutuvatkin seuraamaan enemmän kilpailijoidensa tekemisiä ja palkitsemisen on oltava kilpailukykyistä. Palkitsemista ei voida enää ajatella vain kustannusten minimoinnin kautta. Palkitsemista on ajateltava enemmän kokonaisuutena ja johtamisvälineenä, eli hyötyjen optimoinnin kautta. Palkitsemisella pyritäänkin muun muassa rekrytoimaan ja sitouttamaan tarkoituksenmukaista henkilöstöä, kannustamaan työntekijöitä hyviin työsuorituksiin sekä parantamaan yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. (Hakonen ym. 2014: 15–17.)

Palkitseminen muodostuu monista toisiaan tukevista elementeistä. Organisaation johdon tulee määrittää organisaation *palkitsemisen kokonaisuus*, jota käytetään johtamisvälineenä. Palkitsemisen kokonaisuuden tulee kytkeytyä yrityksen strategiaan ja tukea strategian toteuttamista. Suomalaisen mallin mukainen palkitsemisen kokonaisuus (kuviokuva 1) kertoo, mitä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja organisaatio voi tarjota henkilöstölleen sen työpanosta vastaan. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja, kuten henkilön peruspalkkaa ja täydentäviä palkkaustapoja. Työn sisältöön liittyvät asiat, kuten mahdollisuus kehittyä työssä, arvostus ja palaute ovat esimerkkejä aineettomista palkitsemistavoista. (Hakonen & Leino 2007; Hakonen ym. 2014: 35–39; Ylikorkala & Sweins 2015: 21–24.)

Kantorin & Kaon (2004) mukaan palkitsemisen kokonaisuuden (”total rewards”) lähestymistapaa käytetään yhä enemmän johtamisen välineenä. Se vastaa nykypäivän liiketoiminnan tarpeita kasvun ja kustannusten johtamisessa sekä vastaa henkilöstön monipuolisia tarpeita. Kantor & Kao näkevät kuitenkin, että organisaation liiketoimintastrategian

on oltava selvästi määritelty, jotta palkitsemisen kokonaisuudella ja palkitsemisstrategialla voidaan tukea liiketoimintastrategiaa sekä motivoida henkilöstöä oikeanlaiseen toimintaan. (Kantor & Kao 2004.)

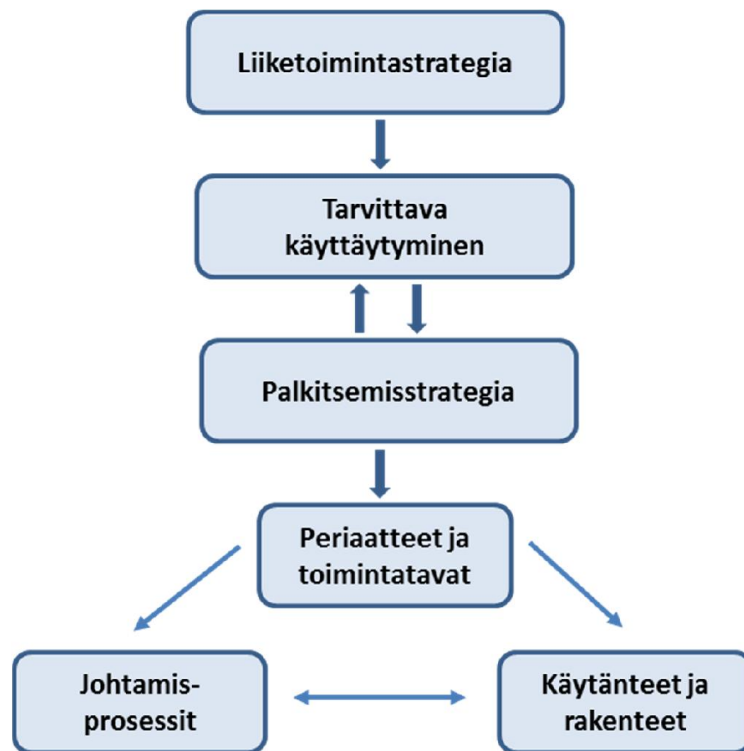


Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014: 36).

2.1.1. Strateginen palkitseminen

Lawlerin (1995) mukaan liiketoimintastrategia määrittää sen, mitä yritys tahtoo saavuttaa, kuinka se käyttäytyy ja minkä on yrityksen suoritustason oltava, jotta yritys on tehokas. Vartiainen & Kauhanen (2005: 16) määrittelevät organisaation liiketoimintastrategian siten, että se muodostaa organisaation tavoitteiden ja toimintojen kokonaisuuden. Heidän mukaansa palkitsemisstrategia kuuluu alaosana henkilöstöstrategiaan, joka puolestaan on organisaation liiketoimintastrategian yksi osa-alue. Palkitsemisstrategissa tulee ottaa kantaa seuraaviin asioihin: Minkälaisista tuloksista organisaatiossa halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16.) Shaw & Gupta (2007) toteavat puolestaan, että organisaation strategisen suunnan pitää vaikuttaa siihen, millaisia organisaation palkitsemisjärjestelmän rakenteet ovat. Yrityksen strategian täytyy heijastaa myös siihen, millaisia työntekijöitä yritys tarvitsee. (Shaw & Gupta 2007.)

Lawler (1995) käyttää englanninkielistä termiä ”new pay”, jolla hän tarkoittaa palkitsemisen suunnittelun lähtemistä liiketoimintastrategiasta ja organisaatorakenteesta. Organisaation palkitsemisen kriittisiä elementtejä ovat seuraavat: organisaation periaatteet ja toimintatavat, organisaation johtamisprosessit sekä organisaation palkitsemisjärjestelmän käytänteet ja rakenteet. Näiden palkitsemisen kriittisten elementtien tulee sopia (”fit”) organisaation liiketoimintastrategiaan (kuvio 2). Mitä voimakkaammin palkitsemisen kriittiset elementit on linjattu toisiinsa, sitä tehokkaampi palkitsemisjärjestelmä on. Organisaation palkitsemisjärjestelmän tulee ohjata käyttäytymiseen, joka tukee liiketoimintastrategiaa. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa palkitsemiskäytänteet, jotka edesauttavat yrityksen strategista tehokkuutta. (Lawler 1995.)



Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän kriittiset elementit (mukaiillen Lawler 1995).

Palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet viime vuosikymmenten aikana voimakkaasti, mitä selittävät yritysten toimintaympäristöjen muutokset ja *strategisen palkitsemisen*

suuntaus, jossa palkitsemisella halutaan tukea organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista. Strategisessa palkitsemisessa palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja organisaatiolla on liiketoimintastrategiasta johdettu palkitsemisstrategia, joka määrittelee, millä palkitsemisen keinoilla tavoitteisiin pyritään. Strateginen palkitseminen on tuonut mukanaan uusia palkitsemistapoja ja enemmän vaihtoehtoja palkitsemiseen. Palkitsemistavat voidaan määritellä uusiin ja perinteisiin tapoihin. Uusia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palkkiopalkat, tulospalkkiot, tiimipalkkiot ja voittopalkkiot. Perinteisiä palkitsemistapoja ovat puolestaan esimerkiksi tehtävänimikkeeseen ja palveluvuosiin perustuvat palkkaustavat sekä yksilöurakat. (Hakonen ym. 2014: 49–53.)

Nykyään organisaatioiden pyrkimyksenä on ollut palkkausjärjestelmämuutosten kautta siirtää palkitsemisen painopistettä muun muassa palveluvuosiin perustuvasta palkkauksesta kohti pätevyyteen ja työsuoritukseen perustuvaa palkkausta. Näin voidaan mahdollistaa sekä nuorempien että kokeneempien työntekijöiden palkkakehitys sekä sitouttaa lupaavia uusia työntekijöitä organisaatioon. (Hakonen ym. 2014: 61–62.). Shaw & Gupta (2007) tutkivat eri palkitsemismallien vaikutusta erilaisilla suoriutuvien työntekijöiden sitoutumiseen. Heidän havaintonsa oli, että palveluvuosilisät (”seniority-based pay”) sitouttivat keskitasoisesti suoriutuvia työntekijöitä, mutta eivät hyvin suoriutuvia työntekijöitä. *Tulospalkkiot* (”performance-based pay”) puolestaan lisäsivät hyvin suoriutuvien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Shawn & Gupta 2007.)

Strategisen palkitsemisen ajatuksena voidaankin pitää palkitsemisen kokonaisuuden aktiivista kehittämistä ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuden varmistamista yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää yrityksen johdon aktiivisuutta ja kiinnostusta strategiseen palkitsemiseen. Palkitsemista tuleekin johtaa, eikä pelkästään hallinnoida. Strategisen palkitsemisen tavoitteena on ennemminkin palkitsemisen hyötyjen optimointi, kuin palkitsemisen kustannusten analysointi. (Hakonen & Leino 2007.)

Yrityksen strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista voidaan kuvata niin sanotun kontingenssiteorian avulla. Tällöin strategia ja palkitseminen, eli kaksi toisiinsa vaikuttavaa tekijää, ovat johdonmukaisesti yhteydessä toisiinsa (Ikävalko 2015: 105–108). Stra-

tegian ja palkitsemisen yhteys syntyykin usein tulospalkkioiden mittareiden avulla. Tulospalkkioiden tavoitteet asetetaan ja mittarit valitaan siten, että ne tukevat yrityksen strategiaa (Ikävalko, Hakonen & Vartiainen 2014).

Chênevert & Tremblay (2009) tutkivat henkilöstöhallinnon käytänteiden ja strategian yhteensovittamisen ("fit") yhteyttä kanadalaisten yritysten suoritustasoon. Heidän havaintonsa oli, että yritykset, joilla oli johdonmukainen palkitsemisstrategia, suoriutuivat paremmin kuin yritykset, jotka ainoastaan sovelsivat niin sanottuja parhaita henkilöstöhallinnon käytänteitä huomioimatta eri käytänteiden yhteensopivuutta. Yritysten käyttämä strategia ei vaikuttanut tehtyyn havaintoon. (Chênevert & Tremblay 2009.) Ikävalkon ym. tutkimus osoitti, että strategian ja palkitsemisen yhteys saattoi olla selvästi olemassa, vaikka yrityksessä ei olisi ollut varsinaista tiedostettua strategiaa. Vastaavasti joissakin yrityksissä strategian ja palkitsemisen yhteys oli epäselvä, vaikka strategian ja palkitsemisen prosessit olivat määriteltynä. Näin ollen strategian ja palkitsemisen yhteys on yrityskohtainen ja kunkin yrityksen itse määrittelemä. (Ikävalko ym. 2014.)

2.1.2. Palkitsemisen vaikuttavuus

Palkitsemisen tulee olla tavoitteellista ja palkita suorituksesta, jotta se tyydyttäisi sekä työnantajaa että työntekijöitä. Tehokkaalta ja toimivalta palkitsemisjärjestelmältä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia. Palkitsemisjärjestelmän on motivoitava henkilöstöä haluttuun suoritukseen ja tavoitteeseen. Henkilöstön on tiedettävä, että tavoitteen saavuttamisesta seuraa ennalta määritelty palkkio. Jotta palkitsemisjärjestelmä olisi motivoiva, täytyy vaadittavan suorituksen ja palkkion välillä olla selvä ja saavutettavissa oleva yhteys ("line of sight"). Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan suoritukseensa sekä tiedettävä mitä pitää tehdä, jotta tavoitteeseen päästään. Palkkion määrän on myös oltava riittävän houkutteleva, jotta se herättää henkilöstön kiinnostuksen ja ohjaa haluttuun suoritukseen. Palkkion osuuden tulisikin olla vähintään kymmenen prosenttia peruspalkasta laskettuna. Organisaation on lisäksi johdettava palkkiojärjestelmää luotettavasti ja pidettävä annetut lupaukset. (Lawler 1995; Lawler 2003: 178–180.)

Palkitsemisen vaikuttavuutta voidaan selittää psykologisilla motivaatioteorioilla. *Motivaatio* voidaan nähdä mielentilana, joka määrittää henkilön kulloisenkin kiinnostuksen kohteena olevan suorituksen sekä suorituksen vireyden ja keston. *Työmotivaatio* on puolestaan työhön liittyvän toiminnan mahdollistava vireystila. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä henkilön sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilön omat tarpeet ja arvostuksen kohteet. Palkitseminen on esimerkki ulkoisista tekijöistä. (Hakonen 2015: 135–137.) Maaniemen (2015: 123–124) mukaan henkilön kokemus palkitsemispäätöksen tai palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa osaltaan palkitsemisen vaikuttavuuteen.

Taloustieteellinen *agenttiteoria* määrittelee motivaation toisin kuin psykologiset motivaatioteoriat. Agenttiteorian mukaan henkilön suoritusta ohjaa henkilön oman edun tavoittelu. Päämies, eli työnantaja, haluaa saavuttaa tavoitteen, jota varten hän tarvitsee agentin, eli työntekijän. Päämies pyrkii palkitsemisella ohjaamaan agentin itsekästä käyttäytymistä kohti oman tavoitteensa saavuttamista. Agenttiteorian mukaan yrityksen palkkausjärjestelmät tulee rakentaa siten, että ne palkitsevat yrityksen etua tukevien tavoitteiden saavuttamisesta. Merkittäväillä palkkioilla suunnataan työntekijöiden työpanosta yrityksen edun mukaisesti oikeisiin asioihin. (Hulkko-Nyman 2015: 159–167.) Agenttiteoriaan liittyvä ongelma on yrityksen ja työntekijöiden etujen yhdistäminen. Työntekijät voivat mieluummin pitää suoritustasonsa mukavuusalueella kuin pyrkiä maksimaaliseen suoritukseen. Tulospalkkioita voidaankin pitää ratkaisuna tähän agenttiteorian ongelmaan. Niiden avulla työntekijät saadaan motivoitua parempiin suorituksiin ja kasvaneesta tuottavuudesta seuraa työntekijän ja työntekijöiden yhteinen etu. (Cadsby, Song & Tapon 2007.) Rynes, Gerhart & Minette (2004) korostavat hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän motivointipotentiaalia. Heidän mukaansa erityisesti hyvin suoriutuvat työntekijät haluavat vahvan suhteen palkitsemisen ja työsuorituksen välillä.

Rynes ym. (2004) näkevät rahallisen palkitsemisen ehkä jopa merkittävimpana työmotivaatiota edistävänä tekijänä useimmille ihmisille. Heidän näkemyksensä mukaan ihmiset kuitenkin useimmiten kertovat rahallisella palkitsemisellä olevan heille vähemmän motivoivaa merkitystä kuin sillä oikeasti on. Rynes ym. selittävät tätä sanomisen ja ajattelun

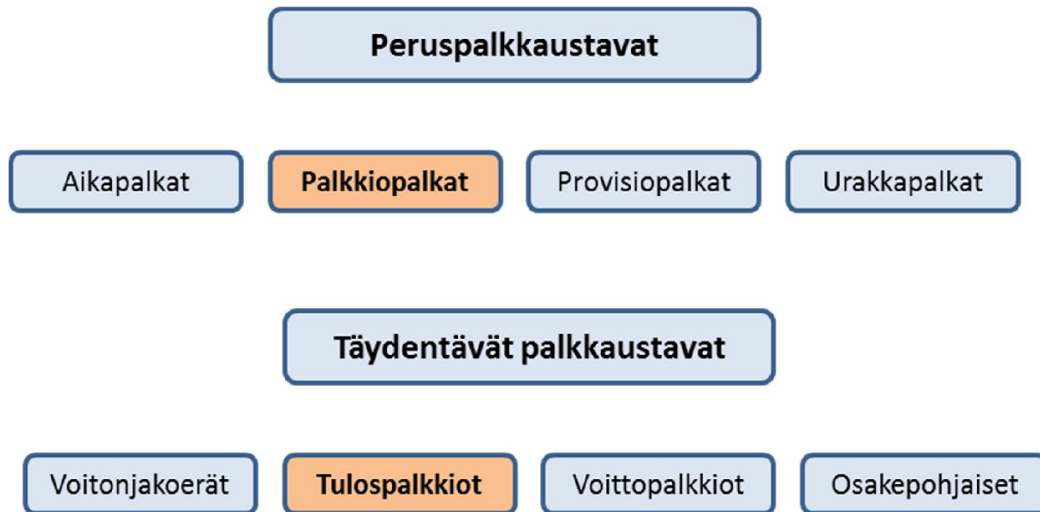
eroavaisuutta sosiaalisilla tekijöillä. Ihmiset eivät näe sosiaalisesti suotavana, että he kertoisivat motivoituvansa rahasta. Jotta rahalla on motivoiva vaikutus, tulee palkkauksessa olla mahdollisuus vaihtuvuuteen, eli tulosperusteisuutta. Myös tulotasolla on yhteys rahan motivoivaan vaikutukseen. Pienituloisilla rahan motivoiva vaikutus on suurempi kuin suurituloisilla. (Rynes ym. 2004.) Tulotason suhdetta rahan motivoivaan vaikutukseen vahvistavat myös Hakosen A. (2012) ja Viitalan (2013: 160–161) näkemykset, joiden mukaan rahan motivoiva merkitys korostuu pienipalkkaisilla henkilöillä.

Kun organisaation tavoitteena on tehokkuuden nostaminen, ovat tulospalkkiot tehokkaampi tapa kuin palkankorotukset tai pätevyysarviointiin perustuva palkkaus (”merit pay”). Pätevyysarviointiin perustuva palkkaus ei motivoi työntekijöitä suoriutumaan hyvin, eikä se palkitse riittävästi todella hyvistä tai parantuneista suorituksista. Näistä palkitsemistavoista puuttuu siten tulospalkkioiden tuoma joustavuus. Tulospalkkioiden tavoitteet ja mittarit ovat myös objektiivisia, mistä seuraa selvempi yhteys palkitsemisen ja suorituksen välille. Palkankorotuksissa ja pätevyysarvioinneissa tämä yhteys ei ole niinkään havaittavissa. (Lawler 1995; Lawler 2003: 185.)

2.1.3. Suomalaiset palkkaustavat ja niiden määritelmät

Suomessa palkkaustavat jaetaan *peruspalkkaustapoihin* ja *täydentäviin palkkaustapoihin* (kuvio 3). Tämän tutkimuksen rajauksen mukaisesti kirjallisuuskatsauksessa käsitellään tarkemmin vain tulospalkkioita ja palkkiopalkkoja. Palkkiopalkat kuuluvat peruspalkkaustapoihin, kun tulospalkkiot sijoittuvat puolestaan täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustavat ovat yleensä työehtosopimuksilla (TES) säädeltyjä ja muodostavat pääosan työntekijän ansioista. Täydentäviä palkkaustapoja ei pääsääntöisesti TES:llä säädelä. (Hakonen ym. 2014: 68–69.) Esimerkiksi Puusepänteollisuuden TES (2013–2015: 28–29) määrittelee, että työn laadun salliessa on työntekijöille varattava tilaisuus tehdä suorituspalkka- tai palkkiopalkkatyötä, jolloin työn palkkaryhmän mukainen työkohtainen aikapalkka on kuitenkin taattu. Työnantajan määräysvallan piirissä ovat puolestaan palkkakausia harvemmin maksettavat tulos-, voitto- tai vastaavat palkkiot, jotka eivät ole

TES:n tarkoittamia suorituspalkkoja. Hakosen N. (2012) mukaan palkkaustapojen jakautumiseen peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin on vaikuttanut sekä työehtosopimusjärjestelmä että palkitsemisen kehittyminen.



Kuvio 3. Suomalaiset palkkaustavat (mukaillen Hakonen ym. 2014: 69).

Tulospalkkion ja palkkiopalkan välinen määrittely ei ole aina yksiselitteistä. Sekä tulospalkkiot että palkkiopalkkojen muuttuva osuus ovat *tulosperusteisia palkanosia*. Tulosperusteisuudella ei siis tässä tapauksessa tarkoiteta pelkästään taloudellista tulosta, vaan sitä, mitä työskentelyllä on saatu aikaan. Palkkio- ja urakkapalkat erottaa toisistaan se, että palkkiopalkkoissa mitataan työn tuloksia ja urakkapalkkoissa työn määrää. (Hakonen ym. 2014: 116.)

Palkkiopalkat sisältävät muuttuvan palkkio-osan, joka pohjautuu työsuoritukseen tai työtulokseen. Palkkiopalkoista, kuten myös urakkapalkoista, käytetäänkin myös nimitystä suorituspalkat. Palkkiopalkassa työsuoritukselle asetetaan normi, johon toteutunutta työsuoritusta verrataan. Työntekijöillä on näin mahdollisuus pelkkää aikapalkkaa korkeampiin ansioihin. Yrityksen näkökulmasta palkka kytkeytyy tehtyyn työhön, mikä mahdollisesti johtaa parempiin tuloksiin. Tuottavuus, laatu ja toimitusvarmuus ovat esimerkkejä mittareista, joihin palkkiopalkan muuttuva palkkio-osuus voidaan kytkeä. (Hakonen N. 2012; Hakonen ym. 2014: 117–118.) Ylikorkala & Sweins (2015: 30–31) näkevät, että

palkkiopalkkaus soveltuu määrämuotoiseen ja standardoituun työhön, jossa tavoitteena on optimoida maksetusta palkasta saatava hyöty yritykselle.

Tulospalkkioiden ja palkkiopalkkojen erottelua vaikeuttaa myös se, että teollisuuden työntekijöillä ja toimihenkilöillä usein käytössä olevat kollektiiviset tuotantopalkkiojärjestelmät rinnastetaan tulospalkkioihin (Hakonen ym. 2014: 139; Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009). Tulospalkkioita ei välttämättä makseta eri syklillä kuin peruspalkkaustapoihin kuuluvia palkanosia. Yritys voi maksaa tulospalkkioitakin esimerkiksi kuukausittain (Ylikorkala & Sweins 2015: 31). Tulospalkkioiden ja palkkiopalkkojen eroja voidaan selvittää luettelemalla niiden ominaisuuksia (taulukko 1). Tulospalkkioiden keskeisiin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi yrityslähtöisyys, paikallinen määrittely, tavoitteellisuus ja saamatta jäämisen riski. Palkkiopalkat puolestaan ovat muun muassa TES -lähtöisiä, työtulokseen perustuvia ja takuupalkan sisältäviä. Kun yritys suunnittelee uutta palkitsemisjärjestelmää, tulee selvästi määrittellä, onko kyseessä tulospalkkio vai palkkiopalkka. Valinta vaikuttaa muun muassa siihen, miten palkkioita käsitellään palkankorotusten yhteydessä. (Hakonen N. 2012.)

Taulukko 1. Tulospalkkion ja palkkiopalkan ominaisuuksia (Hakonen N. 2012).

Palkkiopalkka	Tulospalkkio
TES -pohjainen peruspalkkaustapa	Työpaikkakohtainen täydentävä palkkaustapa
TES:n mukainen määrittely	Paikallinen määrittelyjärjestelmä
Vakioaika-normisidonnainen	Tavoitesidonnainen
Työtulosperusteinen	Yleensä useita tavoitteita
Koskee yleensä yhtä ryhmää	Voi koskea useita ryhmiä
Maksetaan palkkakaussittain	Maksetaan palkkakautta harvemmin
Takuupalkka	Riski saamatta jäämisestä

2.2. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja sen tavoitteet

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin ryhmäperusteiseen palkitsemiseen sekä tulospalkkioihin. Kappaleessa käydään läpi kyseisten palkitsemistapojen tarkemmat määrittelyt ja tarkastellaan niiden käytön taustalla olleita syitä ja tavoitteita. Kappaleessa 1.1. todettiin, että ryhmäperusteinen palkitseminen ja tulospalkkiot liittyvät läheisesti toisiinsa. Tästä yhteydestä johtuen käsitellyt aihealueet ja aiempi tutkimus etenevät kappaleessa osittain limittäin.

Kappaleessa 2.1. todettiin, että palkitsemisjärjestelmän tulee pohjautua organisaation strategiaan ja kasvattaa organisaation tehokkuutta. Tästä johtuen palkitsemisjärjestelmä ei voi tukea pelkästään yksilön tehokkuutta. Ryhmäperusteisten palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on yleensä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön tukeminen. Tämä on tarpeellista varsinkin silloin, kun työ on järjestetty ryhmätyöksi ja työn tulos on riippuvainen useamman työntekijän työpanoksesta. Palkitsemisen kohteena oleva ryhmä voi muodostua muutamista, joistakin kymmenistä tai jopa sadoista työntekijöistä. Ryhmäperusteista palkitsemista voidaan käyttää myös vastakohtana yksilöpalkitsemiselle, kun halutaan välttää palkitsemisen keskittymistä yksittäisiin työntekijöihin ja tästä mahdollisesti aiheutuvia henkilöstö- ja tuottavuusongelmia. Ryhmäperusteinen palkitseminen on tarkoituksenmukaista varsinkin silloin, kun yrityksen strategia perustuu ryhmätyöhön. (Lawler 1995; Lawler 2003: 181–182; Gerhart ym. 2009; Hakonen A. 2012.)

Ryhmä- ja yrityskohtaiset palkkiojärjestelmät edistävät työntekijöiden välistä yhteyttä ja tiimityötä, koska kaikki hyötyvät kasvaneen suorituksen tuomasta palkkiosta. Työntekijät huomaavat, että he hyötyvät toistensa toiminnasta, joten he kannustavat ja tukevat toisiaan hyvään suoritukseen. Tämä ei toteudu yksilöperusteisessa palkitsemisessa, joka johtaa ennemminkin työntekijöiden väliseen kilpailuun. (Lawler 1995.) Zingheimin & Schusterin (2005) mukaan ryhmäperusteisessa tulospalkkauksessa työntekijät jakavat yhteiset tavoitteet ja kokevat olevansa yhdessä mukana. Heidän mukaansa ryhmäperusteisen tulospalkkauksen piirissä olevien ryhmien on todettu olevan tehokkaampia kuin yksilöpalkittujen ryhmien. (Zingheim & Schuster 2005.)

Sen sijaan, että työntekijät keskittyisivät pelkästään omaan henkilökohtaiseen suoritukseensa, ryhmäperusteisella palkitsemisella voidaan saada työntekijät auttamaan toisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa (Viitala 2013: 152). Vartiainen, Hakonen & Hulkko (1998: 9–12, 63) näkevät, että ryhmiä käytetään työn organisoinnissa, kun tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa vaaditaan yhteisistä asioista päättämistä. Heidän mukaansa ryhmien käyttö ja niille asetetut tavoitteet juontuvat yleensä yrityksen strategiasta. Ryhmille asetetut tavoitteet tarjoavat puolestaan mahdollisuuden palkitsemisen kytkemiseen ryhmän tavoitteisiin ja suoritukseen sekä mahdollistavat tätä kautta palautteen antamisen ryhmälle tavoitteiden saavuttamisesta. Vartiainen ym. mukaan ryhmien toimintaa edistäviä palkkaustapoja ovat esimerkiksi aikapalkkaan yhdistetty ryhmän suoritukseen perustuva tulospalkkio tai suorituspalkka, jossa ryhmän suoritus määrittelee palkan muuttuvan osan. Jälkimmäistä voidaan täydentää vielä tulospalkkiolla. (Vartiainen ym. 1998: 9–12, 63.)

Ryhmäperusteisessa palkitsemisessa voi olla myös useampia samanaikaisia mittaustasoja. On tyypillistä, että mittaustasoja on kahdesta kolmeen ja tulospalkkioita voidaan maksaa esimerkiksi sekä yritys- että tiimitasolla. Suomalaisessa teollisuudessa yleisimpiä mittaustasoja olivat vuonna 2011 yritys- ja tulosityksikkötasot, joita molempia käytti hieman yli 50 prosenttia EK:n kyselyn yrityksistä. Ryhmän tai tiimin käyttö mittaustasona oli lisääntynyt. Niitä käytti lähes 50 prosenttia kyselyn yrityksistä. (Hakonen N. 2012.)

Vaikka ryhmäperusteisessa palkitsemisessa palkitaan ryhmän suorituksesta, on pohjimmaltaan kyseessä kuitenkin ryhmään kuuluvien yksittäisten työntekijöiden palkitseminen. Ryhmäperusteinen palkkio voidaan jakaa ryhmän jäsenille ainakin kolmella eri tavalla. *Absoluuttisessa tasajaossa* kaikille ryhmän jäsenille jaetaan yhtä suuri rahamääräinen palkkio. *Suhteellisella tasajaolla*, jolloin palkkio jaetaan prosenttiosuutena kunkin ryhmän jäsenen peruspalkasta tai suhteutettuna työhön käytettyyn aikaan. *Tasasuhtana*, jolloin palkkio jaetaan ryhmän jäsenille suhteessa jäsenten henkilökohtaiseen panokseen, joka perustuu esimerkiksi henkilökohtaisiin suoritusarviointeihin. Tasajaolla voidaan edistää ryhmän yhteistyötä, kun kaikki saavat saman palkkion. Jos ryhmän jäsenten panostukset poikkeavat toisistaan, voi tasajako johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen ja suoritustason laskuun enemmän panostaneiden henkilöiden osalta. Palkkioiden

jakotapaa päätettäessä tulee huomioida oikeudenmukaisuus ja jakotapa tulee sopia ennen palkkioiden jakamista. (Vartiainen ym. 1998: 18, 53–54.) Hakosen N. (2012) mukaan teollisuuden työntekijöiden tulospalkkioiden yleisimpinä jakoperusteina käytettiin vuonna 2011 lähes yhtä yleisesti sekä samaa prosenttiosuutta peruspalkasta että muuta perustetta. Sama rahamäärää oli jakoperusteena kolmanneksi käytetyin.

Esimerkkejä ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön syistä

Jonesin ym. (2010) tutkimuksen case-yritys halusi organisoida työn ryhmätyöksi ja yhdistää siihen ryhmäperusteisen palkitsemisen, jotta se rohkaisisi työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta työstään ja miettimään järkevämpiä tapoja työn suorittamiseen. Näillä toimilla yrityksen johto pyrki kasvattamaan yrityksen tuottavuutta ja kehittämään työntekijöiden välisiä suhteita. Boning, Ichniowski & Shaw (2007) tutkivat puolestaan ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöä amerikkalaisissa romurautaa hyödyntävissä metallin pienjalostamoissa. Heidän havaintonsa oli, että ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttö johtui lähinnä siitä, että kyseisellä toimialalla ei henkilökohtaisen tehokkuuden mittaaminen ollut mahdollista. Boningin ym. (2007) mukaan ongelmia ratkaisevien tiimien ja ryhmäperusteisen palkitsemisen yhdistelmä oli yleisesti käytössä, kun kyseessä oli monimutkaisempia tuotteita valmistavat tuotantolinjat. Hamiltonin ym. (2003) tutkimuksessa ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syynä oli työn organisointi alle kymmenen henkilön ryhmiin, johtuen asiakkaiden vaatimuksista nopeisiin ja juuri oikeaan aikaan tapahtuviin toimituksiin.

2.2.1. Tulospalkkiot ja tulospalkkaus

Suomessa tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkaa *täydentävää* ja *organisaation vapaasti päätettävissä olevaa* palkan osaa. Lähtökohtana tulospalkkioiden maksulle on etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005: 201). Kansainvälinen työlainsäädäntö ja työmarkkinat poikkeavat suomalaisesta, joten suomalainen jako peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin ei ole kansainvälisesti tunnettua (Hakonen ym. 2014: 68). Tässä tutkimuksessa

käsitelty kansainvälinen tieteellinen tutkimus sisältää tulospalkkioiden ja tulospalkkauksen kansainvälisiä määritelmiä. Näistä seikoista johtuen, käytetään aiheen selkeyttämiseksi tämän tutkimuksen rajaukseen kuuluvista palkitsemistavoista seuraavia suomenkielisiä yleisesti käytettyjä määritelmiä: *tulospalkkio*, *tulospalkka*, *tulospalkkaus tai tulospalkitseminen*.

Kansainvälisessä tutkimuksessa tulospalkkauksen määrittely on laajaa ja eri maiden tulospalkkioita koskevat käytännöt poikkeavat toisistaan (Hulkko ym. 2005: 200). Miceli & Heneman (2000) käyttävät tulospalkkauksesta englanninkielistä termiä ”variable pay” ja näkevät sillä olevan yhtenäisyyksiä myös muihin vastaavatyypisistä palkkauksesta käytettyihin englanninkielisiin termeihin, kuten ”gainsharing”, ”profit sharing” ja ”team pay”. Erilaisille määrittelyille on kuitenkin yhteistä se, että tulospalkkauksella tarkoitetaan bonuksena maksettavaa rahallista korvausta, jonka määrä riippuu *tiimin, liiketoimintayksikön tai koko organisaation* mitatusta suorituksesta. Yksilökohtaisten ja muuten kuin rahana maksettujen palkkioiden, kuten optiojärjestelmien, kuulumisesta tulospalkkioihin on eriäviä näkemyksiä. (Miceli & Heneman 2000.) Hakonen A. (2012) määrittelee englannin kielen termin ”pay for performance” olevan yleiskäsite yksilön, ryhmän tai yrityksen suoritukseen perustuvilla palkitsemistavoilla.

Kansainvälisten tieteellisten artikkeleiden tulospalkkausmääritelmät hahmottavat tulospalkkauksen käsitteen laaja-alaisuutta. Jones ym. (2010) käyttivät määritelmää PRP (”performance-related pay”), kun kyseessä oli tuotannon työntekijöiden ryhmäpohjainen tulospalkkaus, joka pohjautui muun muassa tuottavuuteen. Kauhanen & Piekkola (2006) sekä Kauhanen & Napari (2012) käyttivät samaa PRP -määritelmää tulospalkkioista yleisellä tasolla. Gerhart ym. (2009) käyttivät puolestaan termiä ”pay for performance” (PFP) sekä termiä ”incentive”. Lazear (2000) käytti ilmaisua ”Performance Pay Plan” (PPP), kun hänen tutkimuksensa käsitteli yhden yrityksen tuotannon työntekijöiden henkilökohtaisten kappaleurakoiden vaikutusta tuottavuuteen. Lazear (2000) toteaaakin, että termi ”Performance Pay” ei ole kovin käyttökelpoinen, koska se pitää sisällään laajan valikoiman erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Myös Kauhanen & Piekkola (2006) toteavat, että

tulospalkkioiden kansainväliset määritelmät eivät ole suoraan verrannollisia. Heidän mukaansa kansainväliset tutkimukset eivät yleensä erottele tulosperusteisten palkkioiden eri lajeja ja muun muassa urakat voidaan määritellä tulospalkkioiksi (vrt. Lazear 2000).

Tulospalkkioiden tavoitteet ja mittarit

Lawler (1995) näkee yrityksen palkitsemisjärjestelmän kannalta oleellisimpana päättää perustuuko yrityksen palkitseminen suoritus- tai tulosperusteisuuteen ja miten palkitsemisen ja suorituksen välinen yhteys järjestetään. Yrityksen päätettäväksi tulevat tulospalkkioiden osalta esimerkiksi seuraavat asiat: millä tavoin palkkio jaetaan, kuinka usein se jaetaan ja mitataanko suoritusta yksilö, ryhmä vai organisaatiotasolla. Lopuksi pitää vielä päättää mistä suorituksesta palkitaan, eli minkä asian kehittymistä mitataan. (Lawler 1995.)

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisiin tunnuslukuihin, prosessin sujuvuuteen, laatuun, tuotantomääriin, kustannussäästöihin tai kehittämistavoitteisiin perustuvia (Hulkko ym. 2005: 201; Viitala 2013: 151). Kauhanen & Piekkola (2006) toteavat puolestaan, että tulospalkkiojärjestelmien tavoitteet voivat olla taloudellisiin, laadullisiin tai tuotannollisiin mittareihin perustuvia ja suoritusta voidaan mitata yksilö-, ryhmä- tai yritystasolla. Myös näiden kombinaatiot ovat mahdollisia. Zingheimin & Schusterin (2005) mukaan toimiva ja ymmärrettävä tulospalkkiojärjestelmä koostuu 3–5 mittarista. Jos mittareita on liikaa, se vain sekoittaa työntekijöitä. Vaarana on myös, että työntekijät keskittyvät vain helpoiten saavutettaviin tavoitteisiin. Yhdelläkin oikein valitulla mittarilla voidaan sen sijaan saada merkittäviäkin tuloksia, kun työntekijät ymmärtävät miten mittariin voi vaikuttaa ja ovat sitoutuneita siihen. (Zingheim & Schuster 2005.)

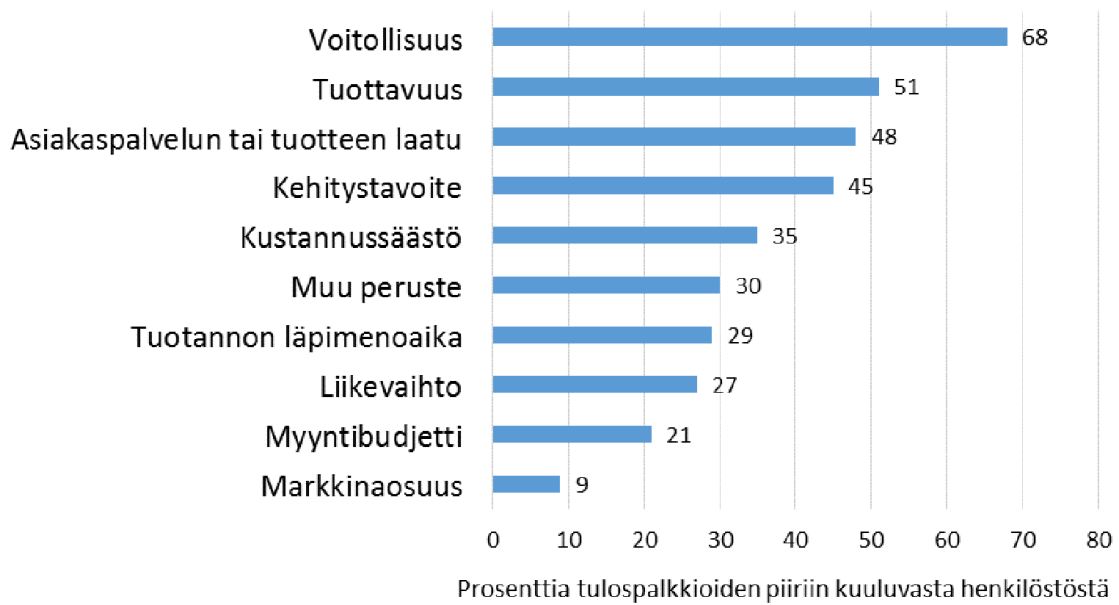
Kauhanen & Napari (2012) havaitsivat eroja eri työntekijäryhmien tulospalkkiojärjestelmien rakenteessa ja mittareissa. Toimihenkilöiden tulospalkkioissa mittarit olivat laajempia ja niitä oli enemmän kuin työntekijöillä. Myös näkökulmia oli enemmän verrattuna työntekijöiden tulospalkkioihin. Sekä laajoissa että kapeissa mittaristoissa on omat ongelma-kohtansa. Laajemmissa mittaristoissa on enemmän näkökulmia, joihin työntekijä ei

pysty vaikuttamaan omalla työllään. Kapeammissa mittaristoissa voi puolestaan jäädä jokin suoritustasoon vaikuttava näkökulma huomioimatta. Kauhasen & Naparin tutkimuksessa yrityksen kannattavuus oli yleisimmin käytetty mittari. Työntekijöiden tulospalkkiojärjestelmissä kannattavuus oli kuitenkin hieman vähäisemmin käytetty kuin toimihenkilöillä. (Kauhanen & Napari 2012.)

Taloudelliset tunnusluvut ovat tulospalkkioissa yleisesti käytettyjä mittareita, mutta Beerin & Cannonin (2004) näkemyksen mukaan ne eivät ole mittareina hyviä. Taloudellisten tunnuslukujen käytettävyyttä heikentää se, että niihin vaikuttavat monet eri tekijät. Tästä johtuen käyttäytymiseen ja operatiiviseen toimintaan perustuvat mittarit ovatkin paremmin soveltuvia tulospalkkioihin. (Beer & Cannon 2004.) Hakosen ym. (2014: 132) mukaan taloudellisten mittareiden käyttö perustuu usein siihen, että niiden saavuttaminen mahdollistaa ainakin osittain palkkioiden maksamisen.

Yrityksen voitollisuus oli vuonna 2011 eniten käytetty tulospalkkioiden määrätymisperuste suomalaisissa teollisuusyrityksissä (kuvio 4). Tuottavuus oli toiseksi yleisin mittari, sillä se oli mittarina 51 prosentilla tulospalkkioiden piirin kuuluvasta henkilöstöstä. Toiminnalliset mittarit, kuten asiakaspalvelun tai tuotteen laatu, tuottavuus ja kehitystavoitteet olivat kokonaisuutena yleisesti käytettyjä mittareita. Tulospalkkioiden toiminnallisilla mittareilla pyritäänkin muun muassa toiminnan ohjaamiseen. Suomalaiset yritykset käyttävät myös eri mittareiden kombinaatioita ja tulospalkkiojärjestelmässä on useimmiten 3–4 eri määrätymisperustetta. (Hakonen N. 2012).

Tulospalkkioiden mittareissa esiintyvää termiä *tuottavuus* käytetään yleisesti julkisessa keskustelussa (vrt. kappale 1.1.) ja useissa eri yhteyksissä. Käsitteenä tuottavuus on yrityksen reaali prosessiin liittyvä termi ja se voidaan määritellä yrityksen kaikkien tuotosten suhteena yrityksen kaikkiin panoksiin. Kannattavuus on puolestaan yrityksen rahaprosessin termi ja sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä tehdä voittoa (vrt. voitollisuus kuviossa 4), joka syntyy yrityksen tulojen ja menojen erotuksena. Tuottavuus ei kuitenkaan automaattisesti johda kannattavuuteen, eikä kannattavuus tuottavuuteen. Yrityksen kykyä saavuttaa reaali- ja rahaprosesseilleen asettamansa tavoitteet, kuvataan puolestaan tuloksellisuudella. (Piirainen 2014: 109–112.)



Kuvio 4. Tulospalkkioiden mittarit teollisuusyrityksissä (mukaillen Hakonen N. 2012).

Tulospalkkioiden maksuväli ja määrä

Tulospalkkioiden maksuväli voi olla esimerkiksi kuukausi tai vuosi, mutta se voi olla myös johonkin projektiin liittyvä. Tulospalkkio voi vuositalolla vastata esimerkiksi 1–3 kuukauden palkkaa (Hulkko ym. 2005: 201; Viitala 2013: 151–152). Kaikki henkilöstöryhmät huomioituna tulospalkkioiden maksu kerran vuodessa oli selvästi yleisintä EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2011. Työntekijöille tulospalkkioita maksettiin tiheämmin kuin toimihenkilöille. Keskimäärin tulospalkkiot olivat noin seitsemän prosenttia henkilön säännöllisistä vuosiansioista laskettuna. Teollisuuden työntekijöiden vuositason tulospalkkiot olivat keskimäärin 3,5 prosenttia työntekijän vuosiansioista. (Hakonen N. 2012.) Tulospalkkiot ovat yleensä porrastettuja, eli niissä on muutamia eri tavoite- ja maksutasoja. Palkkiot kasvavat saavutettujen tavoitetasojen mukaisesti ja eri maksutasoilla on ala- ja ylärajat. Myös koko järjestelmän maksimipalkkio voidaan määrittää. Yritykset pyrkivät näin huolehtimaan, että järjestelmän kustannukset eivät karkaa esimerkiksi odottamattomien ulkoisten tekijöiden vuoksi. (Viitala 2013: 152; Hakonen ym. 2014: 135.)

2.2.2. Tulospalkkioiden käytön syyt

Tulospalkkioiden käyttö on lisääntynyt Suomessa 1990-luvun lopulta lähtien. Tätä on selitetty suomalaisten yritysten liiketoimintaympäristön merkittävällä muutoksella, kun sisämarkkinat avautuivat Suomen EU-jäsenyyden myötä. Tämä lisäsi ulkomaalaista omistusta Suomessa ja vauhditti siirtymistä pääomamarkkinapohjaiseen taloussystemiin. Suomessa teollisuus on ollut tulospalkkioiden käyttämisen edelläkävijä. (Hulkko ym. 2005: 199; Piekkola 2005.) Vuonna 2008 tehdyn palkitsemistutkimuksen mukaan noin 77 prosenttia tutkimukseen osallistuneista suomalaisista yrityksistä käytti tuolloin tulospalkkioita. Yleensä tulospalkkaus koski valtaosaa yrityksen henkilöstöstä (Salimäki ym. 2009). Kansainvälisellä tasolla, muun muassa Yhdysvalloissa ja Japanissa, laajat organisaatio- ja palkitsemisuudistukset alkoivat huomattavasti Suomea aiemmin, jo 1980-luvun alussa (Jones ym. 2010).

Motivointi

Piekkola (2005) määrittelee tulospalkkauksen käyttöönotolle kolme keskeistä syytä. Ensimmäkin tulospalkkauksen avulla halutaan yhdistää työntäjän ja työntekijän yhteiset intressit, eli molempien osapuolten halutaan hyötyvän järjestelmästä (vrt. Gadsby ym. 2007; Hulkko-Nyman 2015: 159–167). Toisena syynä on henkilöstön sitouttaminen organisaatioon, eli pyrkimys vakaisiin työsuhteisiin ja pieneen henkilöstön vaihtuvuuteen. Kolmantena tekijänä on tulospalkkauksen liittyminen muihin organisaation palkitsemisuudistuksiin ja uusien henkilöstöhallinnon, eli HRM:n (”Human Resource Management”), käytänteiden implementointiin. (Piekkola 2005.) Kauhanen & Piekkola (2006) taasen toteavat, että tulospalkkauksen käyttöönoton taustalla on henkilöstön motivointi. Yleisenä teoriana on myös se, että työntekijät reagoivat kannusteisiin (Lazear 2000). Henkilöstön palkitseminen oli yleisin syy tulospalkkioiden käytölle EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2011 (Hakonen N. 2012).

Tuottavuuden kasvattaminen

Tulospalkkioiden käyttöä on selitetty organisaatioiden pyrkimyksellä parantaa tuottavuuttaan. Tulospalkkioiden avulla organisaatiot pyrkivät tähän kahdella tavalla: sitouttamalla ja houkuttelemalla. Sitouttaminen (”incentive effects”) tapahtuu motivoimalla nykyisiä työntekijöitä parempiin suorituksiin. Työvoiman rakenteeseen vaikutetaan houkuttelemalla (”sorting effects”) uusia hyviä työntekijöitä organisaatioon. (Lazear 2000; Gerhart ym. 2009; Gielen, Kerkhofs & van Ours 2010.) Cadsbyn ym. (2007) tutkimuksessa tulospalkkioilla saavutettiin sekä sitouttava että houkutteleva vaikutus. Tutkimuksen mukaan parhaimmat ja tehokkaimmat työntekijät valitsivat mieluummin tulospalkkauksen. Myös keskitasoisten työntekijöiden tehokkuus nousi tulospalkkauksen myötä. Heikommien suoriutuneet ja tulospalkkaukseen liittyvää riskiä kaihtaneet työntekijät valitsivat mieluummin kiinteän palkan. Yhtenä johtopäätöksenä oli, että tulospalkkaus voi vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja johtaa näin organisaation päätöksenteossa korkeampaan riskinsietoon. (Cadsby ym. 2007.) Viitala (2013: 152) näkee tulospalkkioiden käytön syynä yritysten pyrkimyksen tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamisen, joihin pyritään työntekijöiden motivoinnin kautta.

Muut tavoitteet

Tulospalkkioita käytetään, kun yritys haluaa ohjata toimintaansa, korostaa ja selkeyttää tavoitteitaan sekä jalkauttaa strategiaansa henkilöstölle. Näin käytettynä tulospalkkiot toimivat *johtamisen välineenä* (Hulkko ym. 2005: 212; Hakonen 2014: 128). Vuonna 2011 tulospalkkiojärjestelmän käyttö johtamisen välineenä olikin toiseksi yleisin syy järjestelmän käytölle EK:n jäsenyrityksissä (Hakonen N. 2012). Salimäen ym. (2009) mukaan suoriutumiseen ja tulokseen perustuvalla palkitsemisella voidaan vähentää strategian toteuttamisen haasteita ja näin tukea yrityksen strategian toteuttamista. Myös tulospalkkioita koskevissa case-tutkimuksissa, kuten Jones ym. (2010), voidaan tulospalkkioiden käytön syiden katsoa olleen strategisia. Jonesin ym. tutkimuksessa tulospalkkauksen ja muiden henkilöstökäytänteiden uudistamisen syynä olivat yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuneet suuret muutokset, joiden myötä yrityksen kannattavuus ja taloudellinen tilanne olivat heikentyneet huomattavasti.

Tulospalkkioiden käytön taustalla on havaittu olevan myös palkkajousten tavoittelua. Tulospalkkiot antavat yrityksille mahdollisuuden henkilöstön palkitsemiseen ilman peruspalkkojen korotusta. Mikäli yrityksen toiminta kehittyy negatiivisesti, tulospalkkioita ei tarvitse maksaa, eli tapahtuu palkkajousta. (Kauhanen & Piekkola 2006; Kauhanen & Napari 2012.) Palkkajoustot olivatkin kolmanneksi yleisin syy tulospalkkioiden käytölle EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2011 (Hakonen N. 2012).

2.3. Ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset

Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden vaikutuksista työn tuottavuuteen sekä yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen on tehty useita tutkimuksia. Tutkimuksissa on selvitetty myös muiden uusien ja innovatiivisten henkilöstöhallinnon (HRM) käytänteiden vaikutuksia yhdistettynä ryhmäperusteiseen tulospalkkaukseen. Innovatiivisilla tai uusilla HRM-käytänteillä tarkoitetaan muun muassa itseohjautuvaa tai ongelmia ratkaisevaa tiimityötä (”problem-solving teams”), tulospalkkausta, laajoja työkuvia, työkiertoa, työntekijöiden osallistamista, koulutusta ja kahdensuuntaista viestintää (Piekkola 2005; Boning ym. 2007). Tässä kappaleessa käsitellään sekä ryhmäperusteisen palkitsemisen että tulospalkkioiden käyttämisestä havaittuja vaikutuksia. Kappaleessa käsiteltävistä aiemmista tutkimuksista osa on koskenut teollisuusyrityksiä ja osa myös muiden toimialojen yrityksiä.

Tuottavuusvaikutukset

Jones ym. (2010) tutkivat ryhmäperusteisen tulospalkkauksen vaikutuksia suomalaisen elintarvikealan yrityksen tuottavuuteen. Yrityksen yhden toimipaikan neljällä tuotantolinjalla suoritettiin viisivaiheinen uusien HRM-käytänteiden käyttöönottoprojekti vuosina 1999–2005. Projektin neljännessä vaiheessa siirryttiin ryhmätyöhön ja viidennessä vaiheessa mukaan otettiin ryhmäperusteinen tulospalkkaus. Tutkimustulokset osoittivat, että merkittävin kehitys tuottavuudessa tapahtui vaiheiden neljä ja viisi välillä, kun ryhmätyöhön lisättiin ryhmäkohtainen tulospalkkaus. Ryhmäperusteisen tulospalkkauksen

käyttöönotto nosti tuotantolinjojen tuottavuutta 9–20 prosentilla. Tuottavuus nousi kolmella tuotantolinjalla ja yhden linjan tuottavuus pysyi alkuperäisellä tasollaan. Jones ym. tulkitsivat tutkimustuloksen siten, että nimenomaan ryhmätyön ja tulospalkkauksen yhdistäminen johti tuottavuuden kasvuun. Heidän näkemyksen oli, että tiimityö lisäsi työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja ammattiympeyttä. Huomion arvoista tutkimuksessa oli, että merkittävin tuottavuuden nousu tapahtui sen jälkeen, kun tulospalkkiojärjestelmää muutettiin. Muutoksen jälkeen tulospalkkiojärjestelmä pohjautui vain tuotantolinjakoh- taisten tavoitteiden saavuttamiseen, eikä koko yrityksen voittotavoitteen saavuttaminen ollut enää ehtona yksittäisten tuotantolinjojen tulospalkkion maksulle. (Jones ym. 2010.)

Hamilton ym. (2003) tutkivat tiimityön ja ryhmäperusteisten tulospalkkioiden käyttöä kalifornialaisessa vaateteollisuuden yrityksessä. Yritys siirtyi henkilökohtaisesta kappaleurakasta ryhmäperusteiseen tulospalkkioon. Tiimityön, johon liittyminen oli työntekijöille pääosin vapaaehtoista, ja ryhmäperusteisen tulospalkkion käyttöönotto nostivat keskimääräistä työntekijäkohtaista tuottavuutta 14 prosenttia. Yrityksen tuottavuus nousi keskimäärin 18 prosenttia. Hamilton ym. näkivät, että tiimityö ja ryhmäperusteinen palkitseminen antoivat lisää vaihtelua työntekijöiden viikoittaiseen työhön ja palkkaukseen. Lisäksi huomiona oli, että korkean suoritustason työntekijät saavuttivat ryhmätyössä korkeamman sosiaalisen statuksen, mikä johti siihen, että heidän työpanoksensa nosti koko ryhmän tuottavuutta. Suoritustasoltaan erilaisista työntekijöistä koostuneet tiimit olivatkin kaikkein tuottavimpia. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että tuottavuus kasvaa ja ryhmätyöskentely on tehokasta, kun organisaatio ottaa samanaikaisesti käyttöön myös muita uusia HRM-käytänteitä. Näin eri käytänteillä on yhteisvaikutusta. (Hamilton ym. 2003.)

Yhdysvaltalaisia metalliteollisuuden pienjalostamoita koskevassa tutkimuksessa ilmeni, että ryhmäperusteisen tulospalkkauksen käyttö nosti tuottavuutta. Tutkimuksessa vertailtiin ryhmäperusteista tulospalkkausta käyttäviä yrityksiä ja yrityksiä, jotka eivät sitä käyttäneet. Tarkasteltaessa monimutkaisempia tuotteita valmistavia tuotantolinjoja oli havaintona, että ongelmia ratkaisevien tiimien ja ryhmäperusteisen palkitsemisen yhdistelmä kasvatti tuottavuutta vielä enemmän. Tuottavuusero oli 11–20 %:a verrattuna yri-

tyksiin, jotka eivät tiimien ja ryhmäperusteisen palkitsemisen yhdistelmää käyttäneet. Tiimipohjaisella työnjärjestelyllä työntekijöillä oli mahdollisuus itse ratkaista ongelmia ja nostaa linjansa tuottavuutta sekä tällä tavoin vaikuttaa omiin tulospalkkioihinsa. Tiimipohjainen työnjärjestely antoi siten työntekijöille mahdollisuuden reagoida ryhmäperusteiseen tulospalkkioon. Näiden kahden HRM-käytännön, tiimityön ja ryhmäperusteisen palkitsemisen, yhdistelmä nähtiinkin merkittävänä tuottavuutta nostavana tekijänä. (Boning ym. 2007.)

Taloudelliset vaikutukset

Jones ym. (2010) havaitsivat, että ryhmäperusteisen palkitsemisen tarkastelujaksolla yrityksen pitkän aikavälin tuotantokustannukset olivat laskeneet yli kymmenen prosenttia. Muutkin tekijät kuin tuottavuuden kasvu saattoivat johtaa tuotantokustannuksen laskuun. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli kuitenkin, että ryhmäperusteinen palkitseminen ja muut henkilöstökäytännöt myötävaikuttivat havaittuun kustannusten laskuun. (Jones ym. 2010.) Myös Boningin ym. (2007) tutkimuksessa tuottavuusero pystyttiin laskennallisesti kohdistamaan yritysten tuloksellisuuteen. Johtopäätöksenä tutkimustuloksista oli, että mahdollisuus nostaa tuloksellisuutta on tärkeä vaikuttava tekijä palkitsemisessa. (Boning ym. 2007.)

Yhdysvaltalaisen autoliikkeiden huoltokorjaamoille tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin itseohjautuvien tiimien käytön vaikutusta yritysten tuloksellisuuteen, verrattuna perinteisiin työtapoihin. Tutkimuksessa tutkittiin myös sellaisen tulospalkkiomallin vaikutusta, joka perustui osittain sekä ryhmän suoritukseen että henkilökohtaiseen suoritukseen. Tutkimuksessa haluttiin myös ymmärtää nostaako itseohjautuvien tiimien käyttö tuloksellisuutta ja mitkä olosuhteet vaikuttavat tuloksellisuuden vaihteluun. Tutkimustulokset osoittivat, että itseohjautuvien tiimien käyttö vaikutti tuloksellisuuteen merkittävästi. Edellä mainitun tulospalkkiomallin käyttö lisäsi tuloksellisuutta sekä itseohjautuvia tiimejä että perinteisiä työtapoja käyttävissä yrityksissä. Tuloksellisuuden kasvu oli kuitenkin suurempi itseohjautuvia tiimejä käyttävissä organisaatioissa. Tutkimustulokset osoittivat siten vahvaa suhdetta osittain ryhmäperusteisen tulospalkkiomallin ja yrityksen tuloksellisuuden välillä. (Emery & Fredendall 2002.)

Muut vaikutukset

Jones ym. (2010) havaitsivat myös muita positiivisia vaikutuksia, jotka yhdistettiin uudistuksiin. Esimerkiksi työntekijöiden innokkuus korjata itse pienet laiteviat kasvoi, sen sijaan, että he olisivat odottaneet huoltohenkilöstöä. Myös tuotantosarjojen luonne muuttui, johtuen oleellisesti parantuneesta tietojenkäsittelystä. (Jones ym. 2010.) Emery & Fredendall (2002) havaitsivat puolestaan yritysten asiakastyytyväisyyden parantumista tiimityön ja ryhmäperusteisen palkitsemisen myötä.

Dale-Olsen (2012) tutki tulospalkkauksen vaikutuksia sairauspoissaoloihin norjalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan tulospalkkaus vähensi sairauspoissaolopäiviä, mikä oli havaittavissa erityisesti ryhmäperusteista tulospalkkausta käyttävissä organisaatioissa. Johtopäätöksenä oli, että ryhmäperusteinen tulospalkkaus aiheuttaa psykologisen vaikutuksen, joka muuttaa käyttäytymistä sairauspoissaolojen suhteen. Joko ryhmätyötä tai tulospalkkausta käyttävissä organisaatioissa sairauspoissaolojen osuus oli 20 prosenttia pienempi kuin organisaatioissa, joissa oli kiinteä palkkaus ilman ryhmätyötä. (Dale-Olsen 2012.)

2.3.1. Tulospalkkioiden vaikutukset

Tuottavuus- ja henkilöstövaikutukset

Kauhasen & Piekkolan (2006) mukaan tulospalkkiot vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja ponnisteluihin, mikä johtaa yrityksen korkeampaan tuottavuuteen. Piekkola (2005) analysoi Teollisuuden Työnantajien (nykyinen EK) jäsenyrityksistä vuosina 1996–2002 kerättyä aineistoa, joka koostui pääosin valmistavan teollisuuden ja rakennusteollisuuden yrityksistä. Tutkimus tuki aiempia tutkimuksia, joissa tulospalkkioiden käyttöä selitettiin työvoiman sitouttamisella. Piekkolan tutkimus osoitti, että tulospalkkioiden käyttöönotto kasvatti yritysten tuottavuutta noin kuusi prosenttia. Tuottavuusvaikutukset eivät eronneet eri työntekijäryhmissä. Tulospalkkauksella oli vaikutusta myös työsuhte-

den pysyvyyteen. Muutkin HRM-käytänteet saattoivat selittää osaa tuottavuuden kasvusta, koska tulospalkkioiden käyttö on usein osa laajempaa uusien HRM-käytänteiden implementointia. (Piekkola 2005.)

Gielen ym. (2010) tutkivat tulospalkkauksen käyttöä hollantilaisissa yrityksissä. Tulospalkkauksen käyttö oli lisääntynyt erityisesti yli 50 henkilöä työllistävässä yrityksissä ja se oli käytössä varsinkin rakennusalalla. Tutkimustulokset osoittivat, että tulospalkkauksen käyttöönotto kasvatti yritysten tuottavuutta keskimäärin noin yhdeksällä prosentilla. Tuottavuuden kasvun katsottiin selittyvän osittain motivointivaikutuksilla (”incentive effects”) ja osittain houkutteluvaikutuksilla (”sorting effects”). Tuottavuuden nousu ei tullut kuitenkaan työvoimakustannuksista, sillä työvoiman rekrytointi oli tarkastelujaksolla tulospalkkausta käyttäneissä yrityksissä viisi prosenttiyksikköä korkeampi kuin yrityksissä, joissa ei käytetty tulospalkkausta. (Gielen ym. 2010.)

Lazearin (2000) tutkimus kappaleurakan (”piece-rate”) käyttöönotosta yhdysvaltalaisessa autonlaseja asentavassa yrityksessä osoitti, että siirryttäessä tuntipalkasta kappaleurakaan yrityksen tuottavuus kasvoi 44 prosenttia. Työntekijöiden palkat kasvoivat puolestaan keskimäärin seitsemän prosenttia. Mahdollisia tuottavuuden kasvuun vaikuttaneita syitä oli kolme: työn tehokkuus nousi (”incentive effects”), heikosti suoriutuvat työntekijät irtisanoutuivat (”sorting effects”) ja parhaimmat työntekijät valittiin ensin uuteen palkitsemisjärjestelmään. Keskiarvoinen työntekijäkohtainen tuottavuuden nousu johtui siitä, että kyvykkäiden työntekijöiden tuottavuus nousi ja heikompien työntekijöiden tuottavuus pysyi entisellä tasollaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli Lazearin mukaan osoittaa työntekijöiden reagoiminen uuteen palkitsemisjärjestelmään, eikä suositella kyseistä palkkaustapaa. (Lazear 2000.)

EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelussa yritysten näkemyksenä oli, että tulospalkkioilla oli ollut positiivinen vaikutus tuottavuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja työntekijöiden yhteistyöhön. Tulospalkkioiden vaikutus tuottavuuden kasvuun ei kuitenkaan ollut automaattista. Henkilöstömäärällä mitattuna noin 67 prosentissa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli havaittu tuottavuuden kasvua joko selvästi tai jonkin verran. (Hakonen N. 2012.)

Taloudelliset vaikutukset

Piekkola (2005) yhdisti tutkimustuloksensa tuottavuuden kasvusta yritysten taloudelliseen tulokseen. Havaintona oli, että tulospalkkausta käyttävien yritysten sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROA) oli 1,8 % -yksikköä korkeampi ja liikevoitto 6,7 % -yksikköä korkeampi kuin muilla yrityksillä. Piekkola toteaaakin, että tulospalkkauksen käyttöönotto nosti myös yritysten kannattavuutta kuudella prosentilla. (Piekkola 2005.) Myös Lazearin (2000) johtopäätöksenä oli, että tuottavuuden kasvu vaikutti positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Perusteluna oli, että muut tuotannon kulut tuskin söivät tuottavuuden ja palkkojen nousun välistä merkittävää hyötyä. Lazear toteaa kuitenkin, että tuottavuuden nousu ei välttämättä aina johda kannattavuuden nousuun. (Lazear 2000.) Vuonna 2011 EK:n jäsenyrityksistä 57 prosenttia ilmoitti tulospalkkioiden vaikuttaneen positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen (Hakonen N. 2012).

2.3.2. Palkitsemisen vaikuttavuutta ja toimivuutta edistäviä tekijöitä

Tulospalkkioiden vaikuttavuutta edistää se, että työntekijät ovat mukana tulospalkkiojärjestelmän suunnittelussa (Kauhanen & Piekkola 2006). Myös Vartiainen ym. (1998) tuovat esiin palkitsemisjärjestelmän suunnittelun toimintamallin, jossa kaikki palkitsemisjärjestelmään osalliset tahot ovat mukana. Yrityksen ja työntekijöiden *yhteisen edun* tunnistaminen ja tavoittelu ovat merkittävässä asemassa kehitettäessä palkitsemisjärjestelmää. (Vartiainen ym. 1998: 34–35.) Nylanderin (2015: 190–191) mukaan on yleistä, että palkitsemisen kehittämistä varten muodostetaan ryhmä, jossa on mukana luottamushenkilöitä, mahdollisesti muita henkilöstön edustajia, esimiehiä, yrityksen henkilöstöhallintoa ja yrityksen johtoa.

Lawler (2003) näkee palkitsemisen tavoitteiden asettamisen oleellisena suorituskyvyn kannalta. Tavoitteiden on oltava haastavia, sillä liian helpot tavoitteet johtavat heikkoon suoritukseen. Vastaava seuraus on liian kovilla tavoitteilla, sillä henkilöstö kokee, ettei niitä pystytä saavuttamaan. (Lawler 2003: 189.) Kauhasen & Piekkolan (2006) näkemyksenä on, että tulospalkkioiden vaikuttavuuden kannalta on oleellista, että työntekijät voi-

vat omalla toiminnallaan vaikuttaa tulospalkkion tasoon sekä tietävät tulospalkkion tavoitteet ja käytettävät mittarit. Tulospalkkion vaikuttavuuden kannalta maksetun palkkion on oltava riittävän suuri, vähintään viisi prosenttia henkilön vuosiansioista. Kuukausittain tapahtuvat tulospalkkion maksut on todettu motivoivimmiksi kuin tätä harvemmin maksettavat palkkiot. Henkilökohtainen tai ryhmätason mittaaminen on myös vaikuttavampaa kuin yritystason mittaaminen. (Kauhanen & Piekkola 2006.)

Myös Piekkola (2005) tuo esiin tulospalkkioiden riittävän suuruuden palkkioiden vaikuttavuuden edellytyksenä. Hakonen A. (2012) on havainnut, että tulospalkkiot koetaan tärkeiksi ja niillä on henkilölle merkitystä, kun henkilö kokee palkkion rahallisen arvon merkittävänä ja hän voi omalla työllään vaikuttaa palkkion määrään. Liikaa ponnisteluja vaativat palkkiot, kuten myös liian pienet ja epävarmat palkkiot, laskivat tulospalkkioiden merkitystä. (Hakonen A. 2012.) Myös Viitala (2013: 153) korostaa suorituksen ja palkkion välisen yhteyden sekä suorituksen suhteessa muuttuvan palkkion merkitystä tulospalkkauksen toimivuuden kannalta.

Vartiainen ym. (1998) mukaan tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että järjestelmä pidetään ajan tasalla, eli huomioidaan ennakoivasti tavoitteissa ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Järjestelmän tarkistuspisteet tuleekin sopia ennakoon. Tempoilevaa ja liian nopeaa järjestelmän muuttelua sekä organisaation nykyisten tavoitteiden vastaisten ja vanhentuneiden järjestelmien käyttöä tulee välttää. (Vartiainen ym. 1998: 26.) Nylander (2015: 183–184) näkee palkitsemisjärjestelmien syklisen ja prosessimaisen kehittämisen olennaisena palkitsemisen toimivuuden kannalta, sillä staattisilla järjestelmillä on toimivuuden kannalta aina oma elinkaarensa.

Sweins, Kalmi & Hulkko-Nyman (2009) havaitsivat, että henkilöstön palkitsemistietämyksellä on aiemmin oletettua suurempi itsenäinen vaikutus palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Henkilöstön palkitsemistietämys parantaa palkitsemisestä koettua tyytyväisyyttä ja vaikuttaa näin palkitsemisen vaikuttavuuteen. Onkin olennaista, että yritys tiedottaa henkilöstölleen kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmä toimii. (Sweins ym. 2009.) Informaation merkitystä korostaa myös Hakosen A. (2012) havainto, jonka mukaan tulospalkkioista tulee viestiä aktiivisesti. Riittämätön informaatio sekä puutteellinen tieto

palkkion määräytymisen säännöistä ja tavoitteista johtivat siihen, että henkilöt kokivat palkkiot merkityksellisinä. (Hakonen A. 2012.)

Aktiivinen esimiestyö on yhteydessä henkilöstön tietämykseen tulospalkkiojärjestelmästä ja sen tavoitteista. Esimiehen tehtävänä on sekä määritellä tulospalkkioiden perusteena olevia tavoitteita että antaa henkilöstölle palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. Esimiehen aktiivisuuden on todettu vaikuttavan henkilöstön kokemukseen palkkioiden merkityksellisyydestä. (Hakonen A. 2012.) Esimiehen onkin tunnettava palkitsemisjärjestelmä hyvin ja viestittävä siitä aktiivisesti henkilöstölle. Esimiehen on myös osallistettava henkilöstöä palkitsemisjärjestelmään, esimerkiksi nimeämällä tavoitteiden seurantaan vastuuhenkilöitä. (Hakonen ym. 2014: 140.)

Asiayhteydestä riippuen sekä pieni että suuri ryhmäkoko voi vaikuttaa positiivisesti tulospalkkioiden vaikuttavuuteen. Hamiltonin ym. (2003) case-yrityksessä ryhmien koko pidettiin tarkoituksella alle kymmenessä henkilössä. Oletuksena oli, että tätä suuremmat ryhmät eivät kykene tehokkaasti tekemään yhteisiä päätöksiä. Hakonen A. (2012) havaitsi puolestaan, että ryhmäperusteisessa tulospalkkiossa ryhmäkoon kasvu kasvatti palkkion palautemerkitystä. Johtopäätöksenä oli, että suuressa ryhmässä palkkio toimii palautteena (vrt. Vartiainen ym. 1998: 12), koska palautetta on muutoin vaikea saada ryhmän suuruudesta johtuen. (Hakonen A. 2012.)

2.4. Kritiikki

Ryhmäperusteista palkitsemista ja tulospalkkioita kohtaan on esitetty kritiikkiä eri näkökulmista. Tulospalkkauksen vaikutuksista tuottavuuteen on sekä työntekijäkyselyihin perustuvaa tutkimusta että yrityskohtaisia case-tutkimuksia, joissa on tarkasteltu tulospalkkauksen käyttöönoton vaikutuksia yksittäisessä yrityksessä. Gielen ym. (2010) näkevät, että työntekijäkyselyihin perustuvat tutkimukset eivät anna selvää indikaattoria tulospalkkauksen vaikutuksista tuottavuuteen. Case-tutkimukset kertovat puolestaan tuloksista vain yhden yrityksen osalta, eivätkä ole välttämättä rinnastettavissa muihin yrityksiin.

(Gielen ym. 2010.) Tulospalkkioiden ja muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden yhteiskäyttö vaikeuttaa puolestaan havaittujen vaikutusten kohdistamista. Tulospalkkioiden käyttöönottoon liittyy usein esimerkiksi parantunut tavoitteiden määrittely ja työntekijöiden kouluttaminen. Näin ollen on hankalaa osoittaa, johtuuko tuottavuuden kasvu suoraan tulospalkkioista. (Glassman, Glassman, Champagne & Zugelder 2010.)

Gerhartin ym. (2009) mukaan ryhmäperusteiseen palkitsemiseen liittyy haasteita. Useimmat työntekijät haluavat palkan perustuvan omaan työsuoritukseensa. Ryhmäperusteisen palkitsemisen katsotaan myös vaikuttavan työsuoritukseen yksilöpalkkioita heikommin. Tämä johtuu näkymän ("line of sight") heikentymisestä, kun yksilöllä ei ole varmuutta oman suorituksensa vaikuttavuudesta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. (Gerhart ym. 2009.) Edellä mainittujen haasteiden lisäksi on vielä niin sanottu vapaamatkustajaongelma, eli kaikkien ryhmän jäsenten suoritus ei ole samalla tasolla, vaikka kaikki saisivat saman palkkion (Boning ym. 2007; Gerhart ym. 2009; Gielen ym. 2010). Jonesin ym. (2010) tutkimuksessa tiimityökäytännöt mahdollistivat suorituskyvyn jatkuvan seurannan ja tiimien sisäinen seuranta ehkäisi vapaamatkustajaongelmaa. Hamiltonin ym. (2003) tutkimuksessa siirtyminen yksilöpalkkauksesta ryhmäperusteiseen palkitsemiseen nosti työntekijäkohtaista tuottavuutta. Jonesin (2010) ja Hamiltonin (2003) tutkimustulokset ovat siten päinvastaisia, verrattuna edellä mainittuun ryhmäperusteisen palkitsemisen kritiikkiin.

Tulospalkkioita käytettäessä on mahdollista, että työntekijät keskittyvät vain niihin tehtäviin, joista saavat palkkion ja laiminlyövät muita tehtäviä (Gielen ym. 2010). Myös Glassman ym. (2010) tuovat esiin vastaavan ongelman, eli työntekijät voivat pelata tulospalkkiojärjestelmällä ja keskittyä vain palkkioiden saamiseen. Tämä on mahdollista, jos järjestelmä palkitsee vääristä asioista. Glassmanin ym. mukaan onnistuneen tulospalkkiojärjestelmän takana on sen kunnollinen käyttöönotto ja tarkka yrityskohtainen suunnittelu. Monet tulospalkkioista aiheutuneet ongelmat johtuvatkin siitä, että järjestelmän käyttöönottoa ja soveltuvuutta kyseiseen organisaatioon ei ole mietitty riittävän tarkasti. (Glassman ym. 2010.)

Jones ym. (2010) viittaavat aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan tulospalkkiolla aikaansaadulla tuottavuuden kasvulla voi olla haitallista vaikutusta tuotteiden laatuun. Jonesin ym. havainnot olivat kuitenkin päinvastaiset. Case-yrityksessä tehdyt haastattelut vahvistivat laadun parantuneen ryhmätyön ja tulospalkkauksen käyttöönoton myötä. (Jones ym. 2010.) Myöskään Lazear (2000) ei havainnut tulospalkkioiden heikentävän laatua, vaan se pikemmin nousi. Työntekijät kehittivät kollektiivisia keinoja muun muassa tuotteiden korjausten tekemiseen. Organisaation sisäinen paine pakotti virheen tehneen työntekijän parantamaan suoritustaan tai jopa eroamaan. (Lazear 2000.)

Esimerkkinä tulospalkkiojärjestelmän ja ryhmäperusteisen palkitsemisen epäonnistumisesta on käytetty monikansallisen Hewlett-Packardin (HP) kokemuksia 1990-luvun puolivälistä. Tiimien tulokseen perustuvat tulospalkkiojärjestelmät johtivat odotettua suurempien palkkioiden maksuun ja henkilöstöongelmiin. Näistä johtuen tulospalkkiojärjestelmät lopetettiin pian niiden käyttöönoton jälkeen. Beer & Cannon (2004) analysoivat HP:n tulospalkkiojärjestelmän ongelmia. Heidän mukaansa suurin ongelma oli se, että tavoitteita ei pystytty asettamaan tasolle, jossa työntekijöiden motivaation kannalta olisi maksettu riittävästi, muttei kuitenkaan yrityksen kannalta liikaa. Beerin & Cannonin mukaan HP:n tulospalkkiojärjestelmät saatettiin hylätä liian hätäisesti. Ongelmat saattoivatkin johtua heikosta strategiasta, mikä heijastui negatiivisesti palkitsemisjärjestelmään. (Beer & Cannon 2004.)

2.5. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Nykyään palkitsemista käytetään entistä enemmän johtamisen välineenä ja erilaiset palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitsemisella tuetaan organisaation strategian toteuttamista, jolloin puhutaan strategisesta palkitsemista. Organisaatiot ovat pyrkineet muuttamaan palkitsemistaan enemmän suoritus- ja tulospäristeiseksi. Tulospalkkioiden avulla voidaan kytkeä palkitseminen yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tulospalkkioiden määrittely on kansainvälisesti laajaa ja se poikkeaa jossain määrin suomalaisesta tulospalkkioiden määrittelystä.

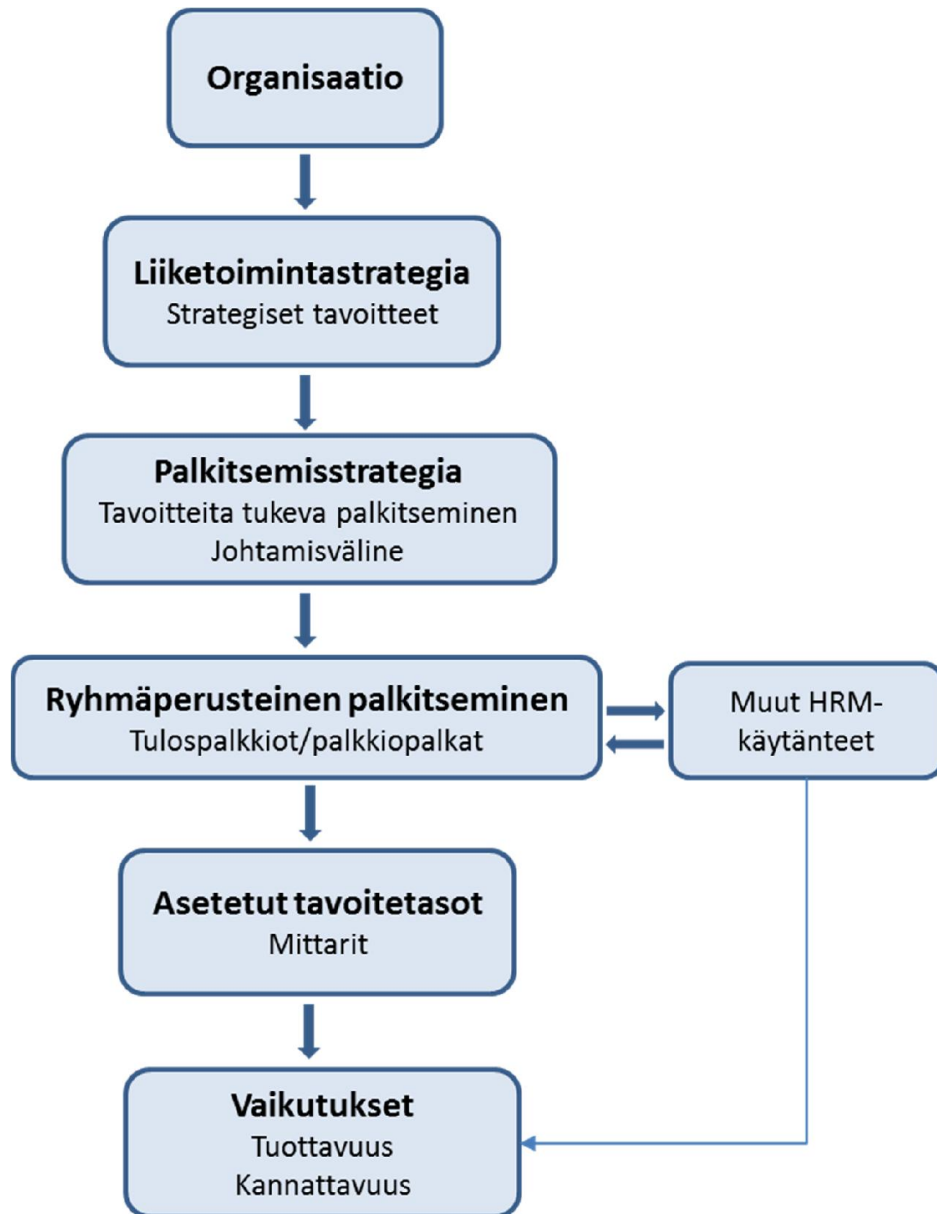
Ryhmäperusteista palkitsemista käytetään työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön tukemiseen. Ryhmäperusteinen palkitseminen liittyy usein tiimityöskentelyyn, mutta se voi koskea myös suurempaa henkilöstöryhmää, jopa yrityksen koko henkilöstöä. Ryhmäperusteisen palkitsemisen palkitsemismenetelmänä käytetään usein tulospalkkioita. Ryhmäperusteisella palkitsemisella ja tulospalkkioilla pyritään vaikuttamaan ensisijaisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Kohonneen työmotivaation halutaan parantavan työsuoritusta ja kasvattavan näin organisaation tuottavuutta. Myös henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja uusien hyvien työntekijöiden rekrytointi, ovat kyseisten palkitsemistapojen käytön taustalla.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellyn aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ryhmäperusteisella palkitsemisella ja tulospalkkauksella on saavutettu merkittäviä positiivisia vaikutuksia organisaatioiden tuottavuuteen ja kannattavuuteen (esim. Lazear 2000; Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Kauhanen & Piekkola 2006; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010; Gielen ym. 2010). Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkauksen vaikuttavuutta voidaan edistää muun muassa osallistavalla suunnittelulla ja aktiivisella tiedottamisella. Oleellista on myös, että henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan omalla työllään tavoitteisiin ja palkkion tasoon, eli tekemisen ja palkitsemisen yhteys on selvästi havaittavissa.

Kirjallisuuskatsauksessa esitetyssä tutkimuksessa oli suurelta osin tutkittu ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden vaikutusta yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen (esim. Lazear 2000; Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010). Tätä voidaan pitää mielenkiintoisena ja yrityslähtöisenä lähestymistapana. Muutamissa tutkimuksissa tulospalkkauksen vaikutus organisaation tuottavuuteen tai kannattavuuteen nähtiin myös mahdollisina jatkotutkimuksen kohteina (esim. Kauhanen & Piekkola 2006; Salimäki ym. 2009; Hakonen A. 2012). Toinen mielenkiintoinen havainto oli, että muutamien tutkimusten (Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010) mukaan tulospalkkioiden käyttö oli yhteydessä muiden uusien henkilöstöhallinnon käytänteiden käyttöön. Havaitut vaikutukset saattoivatkin osittain johtua myös muista henkilöstöhallinnon käytänteistä tai palkkiojärjestelmän ja muiden käytänteiden yhteisvaikutuksesta.

2.5.1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 5). Organisaation liiketoimintastrategia on teoreettisessa viitekehyksessä organisaation palkitsemisen lähtökohtana. Palkitsemisstrategia tukee organisaation strategisia tavoitteita ja palkitsemista käytetään johtamisvälineenä pyrittäessä kohti asetettuja tavoitteita. Käytettävä palkitsemisjärjestelmä valitaan siten, että se tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Kuvio 5 osoittaa, että ryhmäperusteista palkitsemista voidaan käyttää tähän tarkoitukseen. Varsinaisina palkkausmenetelminä voivat olla tulospalkkiot tai palkkiopalkat. Palkkiojärjestelmän tavoitetasot asetetaan ja mittarit valitaan siten, että niiden kehittymisestä nähdään, kuinka strategiset tavoitteet on saavutettu. Toimivan palkkiojärjestelmän vaikutukset vastaavat asetettuja tavoitteita, kuten tuottavuuden ja kannattavuuden kasvua. Muita henkilöstöhallinnon (HRM) käytänteitä voidaan käyttää ryhmäperusteisen palkitsemisen rinnalla ja niillä voi olla oma merkityksensä havaittuihin vaikutuksiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on perustana tutkimuksen empiiriselle osalle. Empiirisessä osassa haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan tutkimusaineiston avulla. Empiirisen osan tutkimustuloksia peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirisessä osassa käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Lisäksi kuvataan tutkimuskohde ja empiirisen tutkimusprosessin vaiheet.

3.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiiviseen, eli *määrälliseen* tutkimukseen, sekä kvalitatiiviseen, eli *laadulliseen* tutkimukseen. Nämä tutkimusmenetelmät voidaan nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina, eikä niinkään kilpailevina suuntauksina. Toisaalta määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eroista on keskusteltu pitkään ja eroja on pyritty havainnollistamaan esimerkiksi taulukoimalla ja luokittelemalla tutkimustapojen ominaisuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 135–136.) Eskola & Suoranta (1998: 14) näkevät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vastakkainasettelun turhana ja harhaanjohtavana. Eskolan & Suorannan mielestä käytetty tutkimusmenetelmä ei tee tutkimuksesta lähtökohtaisesti hyvää tai huonoa, vaan tutkimusongelmaan on valittava siihen soveltuva tutkimusmenetelmä.

Hirsjärven ym. mukaan määrällinen tutkimus on lähtöisin luonnontieteistä. Määrällisessä tutkimuksessa on keskeistä tehdä johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja teorioista, esittää hypoteeseja ja tehdä päätelmiä analysoimalla numeerisesti esitettyä aineistoa tilastollisin menetelmin. (Hirsjärvi ym. 2009: 139–140.) Laadullinen tutkimus voidaan pelkistetysti määrittää aineiston ei-numeerisena kuvauksena (Eskola & Suoranta 1998: 13). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista ja kohteen kokonaisvaltaista tutkimista. Laadullisella tutkimuksella ei ole tarkoitus pelkääntään todentaa olemassa olevaa tietoa, vaan löytää tosiasioita. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa laadullista tutkimusta on toteutettu myös Suomessa monin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2009: 160–162.) Tuomi & Sarajärvi (2009: 22) toteavat, että laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tutkija tarkastelee havaintoaineistoa ja argumentoi sen pohjalta.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui *laadullinen tutkimus*, koska se soveltui tutkimusongelmaan (vrt. Eskola & Suoranta 1998: 14). Tutkimusongelman ratkaisun kannalta täytyi selvittää haastateltavien henkilöiden aidot näkemykset ryhmäperusteisesta palkitsemista ja muodostaa kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta aiheesta. Haastateltavia ei myöskään haluttu johdatella vastaamaan tietyllä tavalla. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei haluttu käyttää lähinnä määrälliseen tutkimukseen liittyvää lomakekyselyä, mikä sisältää etukäteen määritellyjä valintakysymyksiä. (vrt. Hirsjärvi ym. 2009: 161; Tuomi & Sarajärvi 2009: 74–75.) Laadullisen tutkimuksen etuna voidaan pitää myös mahdollisuutta viitata aineistoon. Tutkijan aineistosta tekemiä tulkintoja voidaan havainnollistaa ja todentaa esittämällä suoria lainauksia haastateltavien henkilöiden haastattelussa kertomista asioista. Määrällisessä tutkimuksessa tämä ei ole aineiston karkeuden vuoksi yleensä mahdollista. (Alasuutari 2011: 52–53.)

Yhtenä tutkimusmenetelmän valintaperusteena oli laadullisen tutkimuksen soveltuvuus pieniin, esimerkiksi alle kymmenen haastattelua käsittäviin, aineistoihin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuus muodostuukin kokonaisuudesta, jonka muodostavat aineiston koko, onnistunut analyysi ja tulkinta sekä tutkimuksen kirjoittaminen (Eskola & Suoranta 1998: 61). Niin ikään perusteluna laadullisen tutkimuksen valinnalle oli, että suuriin aineistoihin perustuva määrällinen tutkimus on ollut vallitseva suuntaus ryhmäperusteista palkitsemista ja tulospalkkioita koskevassa tutkimuksessa. Näin ollen oli mielenkiintoista tehdä pienestä aineistosta laadullinen tutkimus ja verrata tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin. Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005: 16) näkevät, että liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa laadullisilla menetelmillä pyritään yleensä yritysten toiminnan parempaan ymmärtämiseen, eikä pelkästään yritysten toiminnan selittämiseen. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tiedon tuottaminen ryhmäperusteisen palkitsemisen hyödyntämisestä teollisuusyrityksissä. Laadullisella tutkimuksella voitiin lisätä ymmärrystä ryhmäperusteisesta palkitsemisesta ja edistää merkityksellisen tiedon tuottamista.

Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelun etuna tutkimusaineiston keräämisessä on se, että tutkija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ja haastateltava henkilö nähdään tutkimustilanteessa subjektina, joka voi ilmaista näkemyksiään vapaasti. Tutkija voi myös tarvittaessa pyytää haastateltavaa selventämään vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä. Haastattelun etuna onkin sen joustavuus. Haastattelua on käytetty päämenetelmänä laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisessä. (Hirsjärvi ym. 2009: 204–205; Hirsjärvi & Hurme 2010: 34–35.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, ymmärtää ja tulkita jotain ilmiötä, eikä siinä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tästä johtuen on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkimuksen kohteesta ja heillä on omaa kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85.) Tutkimusta varten haastateltiin yritysten edustajia, jotka vastasivat yrityksen palkitsemisjärjestelmästä tai muutoin tiesivät kertoa siitä. Haastateltavien asiantuntemus varmistettiin joko haastateltavien yritysten kartoitusvaiheessa tai otettaessa ensimmäisen kerran yhteyttä haastateltavaan.

Haastattelumenetelmänä käytettiin *teemahaastattelua*, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu etenee tutkijan etukäteen määrittelemien teemojen mukaisesti yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa haastateltavan tulkinat ja asioille antamat merkitykset ovat tärkeitä. Puolistrukturoidulla tarkoitetaan sitä, että kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin ja haastattelija voi tarvittaessa vaihdella kysymysten järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 47–48.)

Teemahaastattelu soveltuu hyvin tähän tutkimukseen ja tutkimusongelmaan. Haastattelun aiheet ovat jo valmiiksi teemoissa, joiden pohjalta aineiston analyysin voi aloittaa, mikä edesauttaa tutkimusongelman ratkaisua. Teemahaastatteluilla tuli siis saada vastaus siihen, miksi keskisuurissa teollisuusyrityksissä käytetään ryhmäperusteista palkitsemista ja mitä vaikutuksia ryhmäperusteisella palkitsemisella on yrityksissä ollut. Haastattelukysymykset tuli määritellä siten, että ne antaisivat mahdollisimman hyvin vastauksen tutki-

musongelmaan ja mahdollistaisivat valitun aineiston analyysimenetelmän käytön. Kaikissa haastatteluissa käytetty teemarunko on tutkielman liitteenä (liite 1). Teemarungon otsikoinnilla, *Ryhmäperusteinen palkitseminen teollisuusyrityksissä*, haluttiin tuoda tutkimuksen aihe esille. Koska yritysten käyttämät ryhmäperusteiset palkkiojärjestelmät olivat tutkimuksen rajauksen mukaisesti tulos- tai palkkiopalkkoja, varsinaisissa teemoissa puhuttiin vain *tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmistä*. Nimeämisellä haluttiin tehdä teemat myös konkreettisiksi, jotta haastateltavat saisivat käsityksen siitä, mitä tutkimuksessa haluttiin tutkia.

Analysointimenetelmä

Laadullista aineistoa analysoimalla pyritään selkeyttämään ja tiivistämään aineistoa sekä nostamaan sen informaatioarvoa tuottamalla aineistosta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998: 138). Tuomi & Sarajärvi (2009: 68–70) näkevät laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen ja sen analysoinnin muodostama kokonaisuutena, jossa aineiston analysointimenetelmä tulisi miettiä jo ennen aineiston keräämistä. Tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmäksi valittiin *sisällönanalyysi*, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston tiivistämistä luokkiin tai järjestämistä kategorioihin sekä aineiston sisällön kuvaamista sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009: 6; 106). Kun haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi ja niistä etsitään ja merkitään ylös tutkimusongelman ratkaisun kannalta mielenkiintoisia tai toistuvia asioita, puhutaan aineiston litteroinnista tai koodaamisesta. Aineistoa voidaan luokitella ja teemoitella. Kun aineistoa teemoitellaan, järjestetään asioita eri teemoihin sen mukaan, mitä asioista on sanottu. Mikäli aineiston teemojen sisältä haetaan asioille yhtäläisyyksiä, joiden mukaan ne ryhmitellään, puhutaan aineiston tyypittelystä. (Eskola & Suoranta 1998: 165, 175–183; Tuomi & Sarajärvi 2009: 92; Hirsjärvi & Hurme 2010: 138–141.)

Tuomi & Sarajärvi (2009: 91) näkevät sisällönanalyysin käyttökelpoisena perusanalyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa, mikä puolsi sisällönanalyysin valitsemista aineiston analyysimenetelmäksi tähän tutkimukseen. Alasuutari näkee puolestaan laadullisen tutkimuksen kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään havainnot ja toi-

sessä vaiheessa ratkaistaan arvoitus. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa suoritetaan tutkittavasta ilmiöstä merkitystulkinta muodostettujen johtolankojen ja vihjeiden perusteella. (Alasuutari 2011: 39–44.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysillä voitiin luokitella ja teemoittelun avulla järjestää aineistoa ja hakea siitä yhtäläisyyksiä sekä eroja. Näin voitiin pureutua tutkimusongelman alakysymyksiin ja saatiin muodostettuja johtolankoja, joiden pohjalta tehdyllä tulkinnalla haettiin ratkaisua arvoitukseen, eli tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan. Näin ollen sisällönanalyysi soveltui analyysimenetelmänä tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan, kun tutkimusongelman ratkaisussa edettiin vaiheittain.

Aineistoa tulkittiin ja siitä tehtiin johtopäätökset suhteessa kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn teoriaan. Tuomen & Sarajärven (2009: 18–19) mukaan teoria kertoo sen, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään, joten teorian merkitys on laadullisessa tutkimuksessa oleellinen. Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus kertoi sen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettiin. Kirjallisuuskatsaus toimikin tutkijan käsitteellisenä ohjenuorana sisällönanalyysissä. Vaikka sisällönanalyysi etenikin aineiston perusteella, ei aineiston pohjalta luotu tutkimuksen käsitteitä. Tutkimuksessa sisällönanalyysi olikin *teoriaohjaavaa*, eli *abduktiivista*. Teoreettiset käsitteet ja empiirinen aineisto yhdistyivät tutkijan omassa päättelyssä ja tulkinnassa. Aineiston avulla tutkija pyrki todentamaan teorian tuomia johtoideoita. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97, 117; Hirsijärvi & Hurme 2010: 136.)

3.2. Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena oli tutkimuksen rajauksen mukaisesti Etelä- ja Keski-Pohjanmaan maakuntien alueella toimivat keskisuuren yrityksen määritelmän täyttävät teollisuusyritykset. Tutkimusta varten haastatellut yritykset valittiin *harkinnanvaraisesti tarkoituksemukaisuusperiaatteella*. Eskolan & Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa käsiteltävien tapausten määrä on usein pieni ja aineiston laatu sekä kattava käsitteellistäminen ovat aineiston tieteellisyyden kriteereinä. Näin ollen on perusteltua käyttää aineiston valinnassa harkinnanvaraisuutta ja tarkoituksemukaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998: 18.) Tutkimusongelman ratkaiseminen huomioiden edellytyksenä tutkimukseen

valittaville yrityksille oli, että niissä käytettiin tai oli käytetty ryhmäperusteista palkitsemista. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöä teollisuuden eri toimialojen yrityksissä. Näin näkökulma oli laajempi kuin tarkasteltaessa ainoastaan jotain tiettyä toimialaa. Tästä johtuen oli tarkoituksenmukaista, että tutkimuksessa oli yrityksiä eri toimialoilta. Lähtökohtana oli myös, että tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat omalla toimialallaan tunnettuja.

Edellä mainittujen periaatteiden pohjalta tutkimukseen valikoitui yhteensä seitsemän yritystä viideltä eri toimialalta. Edustettuina olivat seuraavat toimialat: kemianteollisuus, metalliteollisuus, puusepänteollisuus, rakennusteollisuus ja veneteollisuus. Yrityksen toimiala varmistettiin haastatteluhetkellä haastateltavalta. Yritysten osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen. Kaikki yritykset, joille haastattelupyyntö esitettiin, hyväksyivät sen. Metalliteollisuuden yrityksiä oli tutkimusaineistossa kolme. Muilta toimialoilta oli yksi yritys per toimiala. Metalliteollisuuden vallitsevuus aineistossa ei ollut tarkoituksellista, vaan kuvaa lähinnä toimialan yleisyyttä tutkimuksen rajauksen mukaisella alueella. Metalliteollisuuden yritysten muita korkeampaa osuutta voi selittää myös se, että tulospalkkaus on teknologiateollisuudessa, johon useat metallialan yritykset kuuluvat, suhteellisen yleistä (Hakonen N. 2012).

Tutkimuksen luottamuksellisuuden vuoksi on tärkeää, että haastateltavia henkilöitä tai yrityksiä ei voida suoraan tunnistaa. Tämän vuoksi yritykset esiintyvät tutkimuksessa anonymeinä, eikä niiden oikeaa nimeä tai tarkkaa sijaintia tuoda esille. Yritykset nimettiin tutkimusten analysointia ja tulosten esittämistä varten kirjaimilla A, B, C, D, E, F ja G. Nimeäminen tapahtui yritysten haastattelujärjestyksen mukaisesti. Haastatelluilta yritysten edustajilta kysyttiin haastattelun yhteydessä taustatietoina yrityksen toimiala, edellisen tilikauden liikevaihto miljoonina euroina, henkilöstömäärä haastatteluhetkellä ja yrityksen perustamisvuosi tai toiminnan aloitusvuosi. Kaikkien yritysten viimeisin päätynyt tilikausi oli kalenterivuosi 2014. Yritysten vuoden 2014 liikevaihdot olivat välillä 7–60 miljoonaa euroa. Yritysten henkilöstömäärät haastatteluhetkellä olivat 60–110 henkilöä. Kaikkien yritysten toiminta oli käynnistynyt 1930–1990-luvuilla. Toiminnan käynnistymisen jälkeen oli joissain yrityksissä tapahtunut toiminimen tai omistussuhteiden muutoksia. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten kohdalta voidaan kuitenkin

todeta, että niiden toiminta on pitkään jatkunutta ja vakiintunutta. Yritysten toimiala, vuoden 2014 liikevaihto miljoonina euroina (Meur) sekä henkilöstömäärä on esitetty taulukossa 2. Yritysten anonymiteetin suojaamiseksi yritykset on jaettu kolmeen liikevaihtoluokkaan: alle 10 Meur, 10–30 Meur ja yli 30 Meur. Henkilöstömäärät on pyöristetty viiden henkilön tarkkuudella.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.

Yritys	Toimiala	Liikevaihto	Henkilöstömäärä
A	Metalliteollisuus	10–30 Meur	85
B	Metalliteollisuus	alle 10 Meur	60
C	Kemianteollisuus	yli 30 Meur	65
D	Rakennusteollisuus	yli 30 Meur	110
E	Metalliteollisuus	alle 10 Meur	60
F	Puusepänteollisuus	yli 30 Meur	110
G	Veneteollisuus	10–30 Meur	105

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä neljällä oli useampia toimipaikkoja. Näistä kolmessa haastattelussa käsitelty tuotantotyöntekijöiden ryhmäperusteinen palkitsemisjärjestelmä koski vain yhtä toimipaikkaa. Joissakin yrityksissä oli käytössä tulospalkkiojärjestelmiä myös muilla henkilöstöryhmillä, kuten toimihenkilöillä. Myös henkilökohtaisia tulospalkkiojärjestelmiä oli käytössä, mutta ne koskivat lähinnä yrityksen johtoa tai myyntihenkilöstöä. Mikäli haastatelussa tuli esille muita henkilöstöryhmiä kuin tuotantotyöntekijöitä koskenutta informaatiota, sitä ei tässä tutkimuksessa käsitelty eikä analysoitu.

3.3. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi talvella 2015 alustavalla aihevalinnalla ja tutustumisella aihealueen kirjallisuuteen. Tutkimuksen aihe ja käytettävät tutkimus- ja analysointimenetelmät tarkentuivat huhti–toukokuussa 2015, jolloin tutkija laati tutkimussuunnitelman. Varsinainen tutkimusaineiston kerääminen alkoi tutkimuksen rajauksen piiriin kuuluvien yritysten kartoittamisella heinä–elokuussa 2015. Tutkijan omien suorien yhteydenottojen lisäksi yritysten kartoittamisessa oli apuna tutkijalle entuudestaan tuttuja yhteyshenkilöitä. Yhteyshenkilöt ottivat etukäteen yhteyttä tuntemiinsa yrityksiin ja varmistivat, että yrityksillä oli kokemusta tutkimuksen rajauksen mukaisesta ryhmäperusteista palkitsemista.

Tutkija otti henkilökohtaisesti yhteyttä haastateltaviin elokuussa 2015. Yhteydenotot tapahtuivat sekä puhelimitse että sähköpostilla. Yhteen haastateltavaan oltiin yhteydessä ainoastaan sähköpostilla. Tutkija kertoi haastateltaville tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä esitti varsinaisen haastattelupyynnön. Yhteydenoton yhteydessä haastateltavilta vielä varmistettiin yrityksen palkkiojärjestelmän sopivuus tutkimuksen rajaukseen. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimus on luottamuksellinen ja yritykset esiintyvät tutkimuksessa anonymisti. Haastateltavilta pyydettiin etukäteen lupa haastattelun nauhoittamiseen ja heille annettiin arvio haastattelun kestosta. Haastattelu-aika sovittiin yhteydenoton yhteydessä. Tutkimuskysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, mikäli he kysyttäessä näin halusivat. Tutkija ei tuntenut henkilökohtaisesti ketään haastatelluista henkilöistä, vaikka tiesikin entuudestaan osan tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Koskinen ym. näkevätkin, että tutkimusta varten ei tulisi haastatella esimerkiksi omia ystäviä tai tuttavuuksia. Mikäli tutkija haastattelee hänelle liian tuttuja henkilöitä, on vaarana, että asioita ei kysytä tutkimukseen vaadittavalla tarkkuudella. Tutkija voi myös reagoida ennakkoon haastateltavan puheisiin, välttämällä tarvittavia kysymyksiä ja olla liian hienotunteinen. (Koskinen ym. 2005: 112.)

Tutkija suoritti itse kaikki haastattelut ja ne tapahtuivat tutkimukseen osallistuneiden yritysten toimitiloissa. Haastattelut toteutettiin noin neljän viikon ajanjaksolla elo–syyskuussa 2015. Haastattelut kestivät 42–66 minuuttia, keskimääräisen keston ollessa 57 minuuttia. Haastattelujen aikana ei tapahtunut keskeytyksiä, eikä ulkopuolisten tekijöiden

aiheuttamia häiriöitä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kaikki teemarungon mukaiset kysymykset. Kysymysten järjestys vaihteli joissain haastatteluissa. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä kuhunkin teemaan. Tarkentavat kysymykset olivat eri haastatteluissa osittain samoja. Haastatellut henkilöt vastasivat kysymyksiin vapaasti. Viidessä yrityksessä haastatteluun osallistui yksi henkilö ja kahdessa yrityksessä kaksi henkilöä. Haastateltuja henkilöitä oli siten yhteensä yhdeksän. Vastaukset käsiteltiin kaikissa tapauksissa yrityskohtaisesti, eli vastaajia oli tutkimuksessa yhteensä seitsemän. Haastatelluista henkilöistä kolme oli yritysten toimitusjohtajia. Muut haastatellut henkilöt olivat muita johto- ja päällikkötason henkilöitä. Osa haastatelluista kuului tehtävänsä lisäksi myös yrityksen omistajiin. Kaikki haastatellut henkilöt olivat miehiä.

Tutkija teki alustavia päätelmiä aineistosta jo haastatteluvaiheen aikana. Hirsjärven & Hurmeen (2010: 136) mukaan aineiston analyysi voikin alkaa jo haastattelujen aikana, jolloin tutkija tekee havaintoja esiin nousseista ilmiöistä sekä niiden toistuvuudesta ja jakautumisesta. Haastattelut kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi, eli litteroitiin, elo–syyskuussa 2015. Litteroinnin jälkeiset tutkimusvaiheet suoritettiin syys–marraskuussa 2015. Litteroinnin jälkeen tapahtui aineiston analysointi sisällönanalyysiä hyödyntäen. Aineiston analysointi ja päättely pohjautuivat tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä ja sen teoriasta. Tuomi & Sarajärvi toteavat laadullisen tutkimuksen olevan ymmärtävää tutkimusta, jolla on yhteyksiä hermeneutiikkaan. Hermeneuttiseen ymmärtämiseen, eli ilmiöiden merkityksen oivaltamiseen, liittyy *esiyymmärrys*. Tällä tarkoitetaan sitä, että ymmärtäminen ei synny itsestään, vaan sen perustana on ilmiöön liittyvä aiempi ymmärrys. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 28–35.) Tutkijan esiyymmärrys perustui tutkijan työkokemukseen.

Litteroitua aineistoa oli runsaasti, noin kymmenen A4-sivua yhtä haastattelua kohden. Hirsjärvi & Hurme (2010: 135) toteavatkin, että teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa kertyy runsaasti, vaikka haastateltava henkilömäärä olisikin ollut pieni. Sisällönanalyysissä litteroitu aineisto luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan. Aineistosta poimittiin tutkimusongelman ratkaisuun tarvittavat olennaiset tiedot sekä muut esiin nousseet merkitykselliset seikat. Aineiston analyysissä käytettiin luokittelua ja teemoittelua. Aineistosta

esiin nousseet asiat luokiteltiin ja niiden lukumäärät laskettiin teemoittain. Näin toimittiin, jotta tutkija sai muodostettua selkeän käsityksen eri havaintojen yleisyydestä tulkinsa pohjaksi alakysymysten ja tutkimusongelman ratkaisua varten. Tässä tutkimusvaiheessa tutkija käytti apuna taulukkolaskentaohjelmaa, johon tehdyt havainnot syötettiin haastattelukohtaisesti. Tämä selkeytti ja nopeutti analyysia ja tulkintaa. Teemojen perustana oli tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja teemahaastattelujen teemarunko. Aineiston analysoinnin jälkeen kirjoitettiin tutkimustulokset. Tutkimustuloksia havainnollistettiin taulukoilla ja litteroiduista haastatteluista otetuilla haastateltavien suorilla lainauksilla.

Aineistosta esiin nousseita tapauksia voidaan ryhmitellä tyyppeihin ja esittää niitä taulukkomuodossa. Tässä muodossa tapahtuva taulukointi ei ole vielä varsinaista määrällistä analyysia, eli määrällisillä suhteilla argumentoimista, vaikka taulukoinnilla todistetaan tapauksia yhdistävän tekijän ilmentyminen. Taulukointi onkin lähinnä käytännöllinen ja systemaattinen tapa esittää laadulliseen analyysiin perustuva aineisto. (Alasuutari 2011: 192–194.) Tässä tutkimuksessa taulukointia käytettiin siksi, että tuloksien esittäminen saatiin monipuolisemmaksi ja havainnollisemmaksi, kun taulukoista nähdään eri havaintojen yleisyys lukumääränä ilmaistuna. Tutkimustulosten kirjoittamisen jälkeen tutkija vertaili analyysin tuloksia kirjallisuuskatsaukseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen.

Tutkimusprosessissa hyödynnettiin Erikssonin & Kovalaisen (2008: 31) mainitsemaa tutkimusprosessin sirkulaarisuutta (”circularity”). Sirkulaarisuus tarkoittaa sitä, että tutkija palaa tarvittaessa takaisin aiempiin tutkimusvaiheisiin ja työstää niitä uudestaan. Tämä tapahtuu sitä mukaan, kun tutkija oppii aiheesta lisää tutkimusprosessin edetessä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 31.) Tässä tutkimuksessa sirkulaarisuus tapahtui pääosin siten, että tutkija palasi tarvittaessa tutkimuksen aiempiin vaiheisiin, kuten kirjallisuuskatsaukseen, ja työsti niitä tarvittaessa uudelleen sitä mukaa, kun aineiston analysointi ja tutkimustulosten kirjoittaminen etenivät. Tutkimusprosessin sirkulaarisuus voidaan liittää *hermeneuttiseen kehään*, jolla tarkoitetaan tutkittavien ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä ja tulkinnan syventymistä tutkimusprosessin aikana (Eriksson & Kovalainen 2008: 32–33; Tuomi & Sarajärvi 2009: 35).

Aineiston riittävyys

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen kuuluu yleisesti kysymys tarvittavasta aineiston määrästä, jotta tutkimuksen tieteellisyys, edustavuus ja yleistettävyyys täytyisivät (Eskola & Suoranta 1998: 60). Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyttä lähestyttiin aineiston *saturaation*, eli kylläntymisen kautta. Saturaatiolla voidaan määritellä laadulliseen tutkimukseen tarvittavan aineiston koko. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineiston kasvattaminen, kuten haastattelujen lisääminen, ei enää tuo uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Kun samat asiat alkavat toistua, voidaan aineiston katsoa olevan riittävä. (Eskola & Suoranta 1998: 62–63; Hirsjärvi ym. 2009: 182.) Tutkimuksessa tehtyjen seitsemän haastattelun jälkeen oli havaittavissa, että saturaatiota alkoi esiintyä. Tämä ilmeni haastateltavien vastauksien samankaltaisuutena (ks. luku neljä). Tutkija varmisti aineiston saturoitumisen haastatteluvaiheen alustavan analyysin ja haastattelujen litteroinnin aikana.

Tutkimuksen aikataulutavoitteen puitteissa tutkija olisi voinut kasvattaa aineistoa 1–2 haastattelulla. Havaitun saturaation johdosta tutkija kuitenkin katsoi kerätyn aineiston riittävän tutkimusongelman ratkaisuun. Aineiston kasvattaminen ei todennäköisesti olisi tuonut enää esiin uusia tutkimusongelmaan liittyviä näkökulmia. Aineiston kasvattaminen usealla haastattelulla olisi vaatinut laajempaa tutkimuksen rajaukseen sopivien yritysten kartoittamista ja vaikuttanut näin tutkimuksen aikataulutavoitteeseen. Edellä mainituista seikoista johtuen tutkija lopetti aineiston keräämisen seitsemännen haastattelun jälkeen.

4. RYHMÄPERUSTEINEN PALKITSEMINEN TUTKIMUSAINEISTOSSA

Tässä luvussa esitetään empiirisen aineiston analyysi ja tutkimustulokset sekä aineistosta esiin nousseet keskeiset havainnot. Tulokset esitetään teemoittain, jotka vastaavat pääosin haastatteluissa käytettyä teemarunkoa. Ensin käydään läpi millaisia ryhmäperusteisia palkkiojärjestelmiä yrityksissä käytettiin. Sen jälkeen perehdytään ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön taustalla olleisiin syihin ja tavoitteisiin sekä havaittuihin vaikutuksiin. Lopuksi tarkastellaan miten yritykset arvioivat ryhmäperusteista palkitsemista ja tulospalkkioita. Tutkimustuloksia havainnollistavien suorien lainausten yhteydessä käytetään kirjaimia A–G kuvaamaan, minkä yrityksen haastattelusta kyseinen lainaus on. Mikäli suora lainaus sisälsi tutkimuksen kannalta tarpeettomia lauseenosia, on nämä korvattu kolmella pisteellä (...).

4.1. Yritysten käyttämät ryhmäperusteiset palkkiojärjestelmät

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, millaisia ryhmäperusteisia palkkiojärjestelmiä yrityksissä käytettiin ja mitkä olivat järjestelmien keskeiset ominaisuudet. Lisäksi tutkittiin, mitä yhtäläisyyksiä yritysten käyttämissä järjestelmissä oli. Haastattelun teemarungon ensimmäinen teema oli muodossa: *Millainen tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmä yrityksessänne on tai on ollut?* Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kuudessa oli haastatteluhetkellä käytössä tutkimuksen rajauksen mukainen tuotantotyöntekijöitä koskeva ryhmäperusteinen palkkiojärjestelmä. Yrityksessä E oli vuoden 2014 aikana luovuttu vanhasta palkkiojärjestelmästä. Uusi suunnitteluvaiheessa oleva ryhmäperusteinen palkkiojärjestelmä oli tarkoituksena ottaa käyttöön vuoden 2015 loppuun mennessä. Yrityksen E palkkiojärjestelmäksi katsottiin tässä tutkimuksessa uusi järjestelmä.

Ryhmäperusteisen palkitsemisen määrittelyn mukaisesti (vrt. Miceli & Heneman 2000; Hamilton ym. 2003; Jones ym. 2010; Hakonen A. 2012) palkkiojärjestelmät koskivat yri-

tysten yksittäisiä tiimejä, osastoja tai koko yritystä. Tiimejä koskevat tavoitteet ja palkkioperusteet olivat käytössä kolmessa yrityksessä. Kyseisissä yrityksissä oli useita eri tiimejä, joihin kuului keskimäärin 5–12 henkilöä. Kolmessa yrityksessä järjestelmän tavoitteet koskivat kyseisten toimipaikkojen koko tuotantohenkilöstöä. Yhdessä yrityksessä järjestelmä koski yrityksen kaikkia työntekijöitä, johtoryhmä pois lukien. Kokonaisuutena ryhmäperusteiseen palkkiojärjestelmään kuuluneiden henkilöiden kokonaismäärä oli yrityksissä välillä 20–85 työntekijää. Aineistossa esiintyneet palkkiojärjestelmät luokiteltiin edellä mainittujen havaintojen perusteella seuraavasti: *koko yritystä koskeva, koko tuotantoa koskeva ja tiimikohtainen* (taulukko 3).

Yksi palkkiojärjestelmä koskettaa tuotannon koko henkilöstöä, joka ei oo mukana muissa palkkiojärjestelmissä, eli tää koskettaa sitte meidän konepajan työntekijöitä, siellä on hitsareita, asentajia, koneistajia... (A)

Noin 30 henkeä tuotannossa, sitä porukkaa koskee. (D)

Ne on meillä käytännössä noin kahdeksan hengen tiimejä...ei mielellään sen isompia. Joku sanoki, että jos ryhmän koko on yli kymmenen, se ei oo enää toimiva. (E)

Yritysten järjestelmistä käyttämät nimitykset vastasivat kirjallisuuskatsauksessa esiin nousutta tulospalkkioiden laajaa käsitettä. Neljässä yrityksessä järjestelmästä käytetty nimitys oli *tuotantopalkkio*, mikä olikin yleisin nimitys aineiston järjestelmille. Näissä yrityksissä palkkiot olivat yrityksen määräysvallan piirissä. Kyseiset tuotantopalkkiojärjestelmät olivat näin ollen suomalaisen määrittelyn mukaisesti tulospalkkioita (vrt. Hakonen ym. 2014: 139; Salimäki ym. 2009). Kahdesta järjestelmästä käytettiin suoraan nimitystä *tulospalkkio* ja kyseiset järjestelmät olivat niin ikään paikallisesti määriteltäviä ja työehtosopimuksista riippumattomia. Huomionarvoista oli, että ainoastaan yhdessä yrityksessä palkkiojärjestelmä perustui työehtosopimukseen. Tässäkin yrityksessä järjestelmän käyttöönotto oli lähtenyt yrityksen aloitteesta ja tavoitteista. Koska kyseinen järjestelmä oli haastateltavan mukaan tavoiteaikapohjainen ja työtulosperusteinen, voidaan sen katsoa täyttävän palkkiopalkan määritelmän. Yritys itse käytti järjestelmästä nimitystä

osaurakka. Kokonaisuutena voidaan todeta, että aineiston ryhmäperusteiset palkkiojärjestelmät olivat vahvasti yrityslähtöisiä.

Yrityksen oma järjestelmä. Vaikka sitä on yhdessä tehty, nämä tavoitteet on kuitenkin yrityksen asettamia... Vois sanoa, että tää kuitenkin yrityslähtöinen ja yrityksen rakentama systeemi on... Tämä on TES:n päälle maksettava korvaus... (B)

Mittarit

Tulospalkkiojärjestelmässä käytettävät mittarit kertovat sen, mitä yritys järjestelmällä tavoittelee. Mittarit voivat olla esimerkiksi taloudellisia, tuotannollisia tai näiden kombinaatioita (vrt. Kauhanen & Piekkola 2006; Hakonen N. 2012). Tutkimusaineistossa näkyi edellä mainittu erilaisten mittarien laaja kirjo. Palkkiojärjestelmissä oli mittareita yleisimmin vain 1–2. Ainoistaan yhdessä yrityksessä järjestelmä koostui useasta eri mittarista. Joissakin yrityksissä oli yksi päämittari ja yksi tai useampia apumittareita, joiden painoarvo oli vähäisempi. Näin ollen aineistossa mittareiden lukumäärä poikkesi kirjallisuuskatsauksessa esitetystä (esim. Hakonen N. 2012).

Yritysten käyttämät mittarit luokiteltiin kolmeen eri luokkaan niiden mittaaman ominaisuuden mukaisesti: *taloudellisiin, tuotannollisiin ja tavoiteaikaan* perustuviin mittareihin. Taloudellisiksi mittareiksi luokiteltiin yrityksen tuloksellisuuteen perustuvat mittarit. Mittarina oli tällöin esimerkiksi käyttökate tai liikevoitto. Tuotannollisia mittareita olivat puolestaan yrityksen tuotantoprosessiin liittyvät mittarit, kuten tuottavuus, toimitusvarmuus tai laatu. Esimerkkinä aineistossa käytetystä tuottavuuden mittarista on tehokkuusluku, jossa tietyllä aikavälillä tuotetut tuotteet jaetaan kyseisen aikavälin työtunneilla. Näin saatua tehokkuuslukua verrataan asetettuun tavoitteeseen. Yrityksissä käytettyjen mittareiden tavoitteet saattoivat perustua ennalta tehtyihin mittauksiin tai olla kokemusperäisiä. Aineiston tavoiteaikaperusteiset mittarit voidaan nähdä myös tuotannollisina mittareina. Ne on tässä tutkimuksessa haluttu luokitella omaksi luokakseen, koska ne perustuvat ennalta mitattuihin ja asetettuihin työvaihekohtaisiin tavoiteaikoihin, joihin toteutuneita työaikoja verrataan. Tavoiteaikojen määrittämiseen oli aineistossa käytetty esi-

merkiksi yrityksen tekemiä mittauksia, ulkopuolisen tekemiä kellotuksia ja tuotannonohjausjärjestelmästä saatuja raportoituja työaikoja. Haastateltavien kommentit valaisevat käytettyjä mittareita:

*... palkkiojärjestelmämekanismi pohjautuu suoraan konsernin käyttökatteeseen.
(A)*

*Meillä on tässä koostesivu...kootaan mittaristo läjään, mikä on kaikille yhteinen.
On turvallisuutta, on laatua, kapasiteettia, hävikkiä. (C)*

Tuotanto on jaettu seitsemään eri tiimiin tai tämmöseen työvaiheeseen. Jokaisen työvaiheen työajat on budjetoitu. Sitä verrataan, mikä on toteuma. (D)

Uuteen systeemin ko menttiin, meillä oli puhtaasti järjestelmä, missä oli tehokkuusluku. (F)

Taulukossa 3 on esitetty edellä mainittuun palkkiojärjestelmien ja mittareiden luokitteluun perustuvat, erilaisten järjestelmien ja mittareiden kombinaatioiden lukumäärät. Taulukko 3 osoittaa, että tiimikohtaiset tavoiteaikoihin perustuvat palkkiojärjestelmät olivat aineistossa yleisimpiä. Ne olivat käytössä kolmessa yrityksessä. Myös koko tuotantoa koskevia järjestelmiä oli käytössä kolme, yksi taloudellisilla ja kaksi tuotannollisilla mittareilla. Yhdellä yrityksellä oli koko yritystä koskeva järjestelmä, jossa oli sekä taloudellisia mittareita että tuotannollisia apumittareita.

Taulukko 3. Yritysten käyttämät palkkiojärjestelmät ja mittarit.

Palkkiojärjestelmä	Taloudelliset mittarit	Tuotannolliset mittarit	Taloudell. ja tuotannoll.	Tavoiteaika perusteinen
Koko yritystä koskeva			1	
Koko tuotantoa koskeva	1	2		
Tiimikohtainen				3

Tiimikohtaista tavoiteaikaan perustuvaa järjestelmää käyttäviä yrityksiä yhdisti tuotannon jakaantuminen eri vaiheisiin. Näin ollen tavoiteaikaperusteisen järjestelmän käyttöä voidaan osaltaan selittää vaihekohtaisella tuotannolla. Huomioitavaa oli myös se, että tiimikohtaisissa järjestelmissä ei ollut käytössä muita mittareita kuin tavoiteaika. Yrityksen toimiala ei näyttänyt vaikuttavan suoraan valittuun järjestelmään tai mittariin. Esimerkiksi tavoiteaikaa mittarina käyttäneet yritykset toimivat kaikki eri toimialoilla. Samoin kaikilla kolmella metalliteollisuuden yrityksellä oli käytössä taulukon 3 eri luokkiin sijoittuvat järjestelmät. Yrityksen toimiala voi kuitenkin vaikuttaa siihen, miten yrityksen tuotanto on järjestetty ja tätä kautta vaikuttaa mittarin valintaan. Toimialan ominaispiirteistä johtuen mittarin valinta ei välttämättä ole aina yksinkertaista:

...prosessiteollisuudessa varsinkin, että joku asia paranee, se ei välttämättä oo aina sen kuskin rooli kovin suuri siinä.... Se on joskus jopa vaikeaa ajatella, että mikä ois just semmonen mittari, joka tämmöselle prosessia ajavalle henkilölle on se ihan justiin niinkö nenä päähän...(C)

Palkkion maksuväli, palkkiotaso ja jakoperuste

Tutkimusaineistossa palkkioiden maksuväli vaihteli *kahdesta viikosta kerran vuodessa tapahtuvaan* maksuun. Tuotannollisiin mittareihin ja tavoiteaikoihin perustuvissa järjestelmissä oli yleistä, että palkkioiden maksut tapahtuivat käytetyn palkkajakson puitteissa,

eli kahden viikon tai kuukauden välein. Näistä yrityksistä kahdessa maksu tapahtui kahden viikon välein ja kahdessa yrityksessä kuukausittain. Perusteluna valitulle palkkion maksuvälille oli nimenomaan käytössä ollut palkkajakso tai se, että maksuväli oli todettu toimivaksi. Yhdessä tavoiteaikaa käyttävässä yrityksessä palkkion maksu tapahtui kolmen kuukauden jaksoissa. Kahdessa yrityksessä palkkion maksu tapahtui kerran vuodessa. Näissä yrityksissä oli käytössä joko taloudellinen mittari tai taloudellisten ja tuotannollisten mittareiden kombinaatio. Näille järjestelmille oli myös yhteistä, se että ne koskivat joko koko tuotantoa tai koko yritystä. Kaikista yrityksistä laskettuna kuudessa palkkion maksujakso oli sama kuin mittareiden seurantajakso. Yhdessä yrityksessä seurantajakso oli yksi viikko, mutta palkkion maksu tapahtui kahden viikon palkkajaksoissa.

Maksettujen palkkioiden taso voi olla herkkä asia. Palkitsemisen vaikuttavuuden arvioinnin kannalta se oli kuitenkin selvitettävä. Yrityskohtainen palkkiotaso selvitettiin tarkentavalla kysymyksellä, joka oli muotoiltu esimerkiksi näin: *Mikä on palkkion suuntaa antava taso?* Jotkut yritykset ilmoittivat joko tuntikohtaisia tai vuosittaisia euromääräisiä palkkiomääriä. Osa yrityksistä ilmaisi maksetut palkkiot prosenttiosuuksina vuosiansioista. Maksettujen palkkioiden tasossa oli joissakin yrityksissä merkittäväkin vuosittaista vaihtelua. Palkkiot vaihtelivat myös seurantajaksoittain, riippuen siitä, miten asetetut tavoitteet kulloinkin saavutettiin. Jotta palkkiotasojen vertailu olisi luotettavaa, on kaikkien yritysten antamat tiedot muutettu prosentuaalisiksi vuosiansiosta laskettuna. Mikäli prosenttiosuutta ei saatu yritykseltä suoraan, on se laskettu yritykseltä saatujen euromääräisten tietojen perusteella. Kuudessa yrityksessä palkkiotaso vaihteli vuosiansiosta laskettuna keskimäärin 5–10 prosentin välillä. Joissakin yrityksissä palkkiotaso saattoi kuitenkin parhaimmillaan olla merkittävästikin yli kymmenen prosenttia jollain jaksolla. Yhdessä yrityksessä keskimääräinen palkkio oli alle viisi prosenttia vuosiansiosta laskettuna. Kokonaisuutena voidaan todeta, että aineiston yritysten palkkiotaso oli pääosin kirjallisuuskatsauksessa esitetyllä vaikuttavuustasolla (vrt. Piekkola 2005; Kauhanen & Piekkola 2006).

Palkkion jakoperusteella on yhteys palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen ja tasajaolla voidaan edistää työntekijöiden yhteistyötä (Vartiainen ym. 1998: 53–54). Palkkioiden ja-

koperusteet ja euromääräiset palkkiot olivat viidessä yrityksessä samat kaikille järjestelmän piirissä olleille työntekijöille. Yhdessä yrityksessä jakoperusteet ja euromääräiset palkkiot olivat tiimin sisällä samat, mutta saattoivat vaihdella eri tiimien välillä. Yhden yrityksen osalta jakoperuste ei tullut haastattelussa esille. Jakoperusteen yhteys työntekijöiden kokemaan järjestelmän oikeudenmukaisuuteen oli tunnistettu:

Me on kumminkin lähdetty tähän tasapäiseen systeemiin, että kaikki saa samansuuruisen palkkion, koska osaamistason ero on tullut jo peruspalkkoissa... Kaikki voivat kokea, että me saatiin samanlainen siivu tästä tuloksesta...(B)

Järjestelmien käyttöaika ja muutossykli

Aineiston perusteella tulospalkkiojärjestelmien käyttö oli yrityksissä pääosin vakiintunutta ja järjestelmiä oli jossain muodossa käytetty jo vuosien ajan. Neljässä yrityksessä tulospalkkiojärjestelmä oli ollut käytössä 10–20 vuotta ja kahdessa yrityksessä 2–4 vuotta. Yrityksessä E käytöstä poistettua järjestelmää oli käytetty noin kolme vuotta.

Järjestelmien muutossyklille ja tavoitteiden tarkistamiselle nousi tutkimusaineistosta esiin poikkeavia käytäntöjä. Vuosittaisia tavoitteiden tarkistuksia oli neljässä yrityksessä, kun taas isommat muutokset tapahtuivat harvemmin, jopa 5–10 vuoden välein. Yhdessä yrityksessä toimivaa järjestelmää ei ollut nähty tarpeelliseksi muuttaa. Se oli ollut käytössä sellaisenaan yli kymmenen vuotta. Uusien tuotteiden tavoiteajat määriteltiin aina ennen tuotannon aloittamista ja tuotteiden tavoiteaikoja voitiin muuttaa, mikäli työmenetelmissä oli tapahtunut kehittymistä. Yhdessä yrityksessä järjestelmään oli tehty joitakin pieniä muutoksia kahden vuoden käyttöaikana. Yksi yritys poikkesi muista järjestelmän muutossyklin osalta. Yrityksen toimintatapana oli, että järjestelmä on voimassa aina vuoden kerrallaan ja seuraavalle vuodelle radikaalitkin muutokset voivat olla mahdollisia. Tällä tavoin yritys halusi varmistaa järjestelmän ajantasaisuuden ja yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisen. Yleisellä tasolla vähintäänkin vuosittain tapahtuva järjestelmän tarkistus ja peilaaminen yrityksen tavoitteisiin, jopa strategiaan tavoitteisiin, nähtiin tarpeellisena:

Vuosittain näitä pohditaan, päivitetään ja muutetaan tarpeen mukaan. (C)

Vähintäänkin vuosittain kattoo aina ja miettii vuosisuunnittelun yhteydessä, mikä on se yrityksen strategian painopiste. (E)

4.2. Ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön syyt ja tavoitteet

Analysoinnin toisessa vaiheessa selvitettiin, mitkä olivat olleet ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syyt ja sille asetetut tavoitteet. Teemarungon kysymys kuuluikin: *Mitkä olivat keskeiset syyt järjestelmän käyttöönotolle ja mitä sillä haluttiin saavuttaa?* Aineistosta nousi esiin useita eri syitä järjestelmän käyttöönotolle. Osa syistä toistui useissa eri haastatteluissa ja osa oli puolestaan yrityskohtaisia, esimerkiksi yrityksen tiettyyn tilanteeseen liittyviä. Tätä teemaa analysoitaessa oli huomioitava, että eri haastateltavat saattoivat käyttää erilaisia ilmaisuja tarkoittaessaan samaa asiaa. Tästä johtuen esiin nousseet ilmaisut tyypiteltiin sen mukaisesti, mitä tutkija tulkitsti niillä tarkoitetun. Tyypittely tehtiin siten, että ilmaisut jaettiin *strategisiin syihin*, kirjallisuuskatsauksessa esiintyneisiin *sitouttamiskeinoihin ja houkuttelukeinoihin* sekä *yrityksen ja työntekijöiden yhteiseen etuun*. Ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönotolle haettiin jokaisesta haastateltavasta *merkittäv in syy*. Tällaiseksi määriteltiin kunkin haastateltavan ensimmäisenä mainitsema syy, tai syy jonka haastateltava itse määritteli merkittävimmäksi, keskeisimmäksi tai tärkeimmäksi. Merkittävimpien syiden lisäksi esitetään yhteenveto muista esiin nousseista syistä.

Taulukko 4 kuvaa aineistosta esiin nousseita ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syitä lukumääräisesti tyypeittäin. Syyt on luokiteltu merkittävimpiin syihin sekä muihin syihin. Merkittävien syiden lukumäärä on yhteensä seitsemän, eli yksi yritystä kohden. Muiden syiden lukumäärä on suurempi, sillä niitä saattoi olla useampia yhtä yritystä kohden. Taulukko 4 osoittaa, että *sitouttamiskeinot koettiin aineistossa merkittävimmäksi ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syyksi*, sillä viiden haastateltavan merkittävin syy vastasi tätä tyyppiä. Strategiset syyt olivat merkittävimpiä kahdella vas-

taajalla. Houkuttelukeinot ja yrityksen ja työntekijän välinen etu eivät olleet merkittävimpänä syynä missään yrityksessä. Taulukon 4 jälkeisissä kappaleissa määritellään ja käydään läpi esiin nousseet ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syyt.

Taulukko 4. Ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syyt.

Käyttöönoton syyt	Merkittävin syy	Muu syy
<i>Strategiset syyt</i>		
Edeltävän järjestelmän epäedullisuus yritykselle	2	
Kannattavuuden parantaminen		3
Järjestelmä johtamisvälineenä		2
Yrityksen strategisten tavoitteiden tukeminen		6
<i>Yhteensä</i>	2	11
<i>Sitouttamiskeinot</i>		
Tuottavuuden parantaminen motivoimalla henkilöstöä	4	3
Palkitsemisen tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus	1	
Hyvien työntekijöiden motivointi		2
<i>Yhteensä</i>	5	5
<i>Houkuttelukeinot</i>		
Uusien työntekijöiden rekrytointi		4
<i>Yhteensä</i>		4
<i>Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu</i>		7

Strategiset syyt

Yhtenä tutkimusongelman alakysymyksenä oli selvittää strategisten tavoitteiden vaikutus ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönottoon. Tähän ei ollut teemarungossa tarkoituksellisesti erillistä teemaa, koska tutkija halusi ensin selvittää, tuleeko mahdolliset viittaukset strategiaan esille haastateltavan vastauksessa teeman pääkysymykseen. Mikäli näin ei käynyt, tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä, jotka oli muotoiltu esimerkiksi seuraavasti: *Oliko yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen järjestelmän käyttöönoton syynä? Käytetäänkö järjestelmää johtamisvälineenä?*

Kahden vastaajan ilmoittama merkittävin syy liittyi edeltävän palkkiojärjestelmän epäedullisuuteen yritykselle. Tämän tyyppiset syyt määriteltiin strategisiksi syiksi ja yrityksen strategisia tavoitteita tukeviksi. Yrityksen oli välttämätöntä muuttaa järjestelmää, jotta epäedullisuus voitiin poistaa ja palkitsemisjärjestelmä saatiin palvelemaan yrityksen tavoitteita.

Se ei enää tämmöinen henkilökohtanen suoritus, urakkapalikka, tukennu tämmösen yrityksen päämääriä. (F)

Aineistosta nousi esiin myös useita muita strategisia syitä, jotka eivät olleet merkittävimpiä, mutta niiden merkitys tiedostettiin. Kuusi haastateltavaa toi esiin muita strategisia syitä. Ainostaan yksi haastateltava ei nähnyt yrityksen strategisten tavoitteiden vaikuttaneen ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönottoon. Haastateltavista kolme toi esiin kannattavuuden parantamisen. Kannattavuuden haluttiin parantuvan nimenomaan tuottavuuden nousun välityksellä. Kannattavuus on tässä määritelty strategiseksi syyksi, vaikka tuottavuutta pyrittäisiinkin nostamaan henkilöstöä motivoimalla. Myös järjestelmän käyttö johtamisvälineenä tunnistettiin kahdessa yrityksessä (vrt. Hakonen ym. 2014: 128–129). Palkkiojärjestelmää käytettiin johtamisvälineenä muun muassa muiden johtamiskäytänteiden, kuten Lean-johtamisen, rinnalla. Yrityksen strategisten tavoitteiden tukemisesta yleisellä tasolla löytyi kuusi havaintoa. Näissä tapauksissa palkkiojärjestelmä nähtiin esimerkiksi yrityksen kasvun mahdollistavana tai kasvua tukevana. Kasvuun liittyvä vaikutus tuli esimerkiksi työn tehostumisen ja osaavan henkilöstön sitouttamisen

kautta. Henkilöstön sitouttamisen kautta tapahtuva kasvun tukeminen voidaan nähdä osittain myös sitouttamiskeinona. Näin voidaankin havaita, että palkitsemisen käyttöönoton syistä voi löytyä viitteitä useampaankin syytyyppiin.

Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja strategisten tavoitteiden yhteys tuli esiin myös siten, että palkitsemisjärjestelmän mittareina saattoi olla niin sanottuja strategisia apumittareita tai mittarit liittyivät yrityksen strategiaan tavoitteisiin, joita mietittiin vuosittain yrityksen strategisia painopisteitä vastaaviksi. Yhdessä yrityksessä uuden palkkiojärjestelmän käyttöönoton kautta haluttiin tukea yrityksen toimintatavan ja toimintakulttuurin muutosta. Kokonaisuutena strategisista syistä löytyi muiden syiden kategoriaan peräti 11 havaintoa (taulukko 4). Strategiset syyt olivatkin aineistossa kaikkein yleisimpiä muita syitä ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönotolle. Haastateltavien suorat lainaukset kuvaavat esiin nousseita strategiaan tavoitteisiin yhdistettäviä havaintoja:

...Kyl siinä varmasti osittain sitä oli, että se [palkkiojärjestelmä] oli yks tapa viedä sitä ajattelua läpi... (D)

...tää palakkiojärjestelmä...kyllä tää niinkö niin merkittävä osa tätä johtamista on kaiken tään muun Lean-toiminnan rinnalla. (F)

...ainaki mejän entinen toimitusjohtaja on sanonut, että tää [palkkiojärjestelmä] oli se lähtölaukaus tän yrityksen kasvulle. (G)

Sitouttamiskeinot

Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, yritykset pyrkivät parantamaan tuottavuuttaan motivoimalla nykyisiä työntekijöitään parempiin suorituksiin ja näin sitouttamaan heitä organisaatioon (vrt. Lazear 2000; Cadsby ym. 2007; Gerhart ym. 2009; Gielen ym. 2010). Aineistosta esiin nousseet ilmaisut tyypiteltiin sitouttamiskeinoiksi, mikäli niistä löytyi viitauksia tuottavuuden nostamiseen, työntekijöiden motivoimiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Neljä haastateltavaa määritteli *tuottavuuden parantamisen motivoimalla henki-*

löstöä merkittävimmäksi syyksi ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönotolle. Sitouttamiskeinoihin liittyneet ilmaiset eivät aina suoraan liittyneet tuottavuuden nostoon. Sitouttamiskeinoiksi on määritelty myös ilmaiset, joissa yrityksen hyvää tulosta haluttiin jakaa henkilöstölle, mikä viittaa henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen. Haastattelut tunnistivat myös rahan merkityksen motivaatiota edistävänä tekijänä (vrt. Rynes ym. 2004).

Varmaan se syy on ollu siinä, että ku yritys on lähteny kasvaan niin on haluttu sitouttaa osaavia henkilöitä yritykseen. Saada hyvät työntekijät motivoitumaan ja ku yrityksellä on menny kohtuullisen hyvin, ni sitä kautta jakaa henkilöstölle sitä tulosta, mitä on saatu aikaan. (A)

Havainto siitä, että oma työpanos vaikuttaa oikeasti yrityksen tulokseen. Tätä kautta saada ihmiset sitoutettua tähän yhteiseen tekemiseen. (B)

...mieluummin motivoi sillä porkkanalla ja sopivan kokonen rahasumma...raha aina kiinnostaa ihmisiä...ei välttämättä tarvi tehä yhtään kovemmin... ottaa selkänahasta, tehä itensä väsyksiin, vaan tekee fiksummin asioita...(E)

Yhdessä yrityksessä palkitsemisen tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus oli merkittävin syy nykyisen palkkiojärjestelmän käyttöönotolle. Työntekijän kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on todettu edistävän palkitsemisen vaikuttavuutta (ks. Maaniemi 2015: 123–124). Tässäkin yrityksessä sysäyksen uuden järjestelmän käyttöönotolle antoi edeltävän järjestelmän ongelmat. Tässä tapauksessa ongelmat johtuivat kuitenkin työntekijöiden kokemasta palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta suhteessa työsuoritukseen. Näin ollen merkittävintä syytä ei voitu määritellä strategiseksi syyksi, vaan palkitsemisen tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kautta tapahtuvaksi sitouttamiskeinoksi.

Sitouttamiskeinot saivat yhteensä viisi mainintaa muuksi syyksi ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönotolle. Tuottavuuden parantaminen sai kolme mainintaa. Mikäli haastateltava ilmoitti tuottavuuden parantamisen palkkiojärjestelmän käyttöönoton syyksi,

määriteltiin se automaattisesti sitouttamiskeinoksi. Mikäli palkkiojärjestelmän avulla pyritään parantamaan tuottavuutta, silloin pyritään vaikuttamaan työntekijän työmotivaatioon, jolloin tuottavuuden parantaminen on sitouttamiskeino. Myös hyvien työntekijöiden motivointi oli yrityksissä koettu tärkeäksi ja se saikin kaksi mainintaa. Tällöin palkitsemisella pyritään motivoimaan nimenomaan hyvin suoriutuvia työntekijöitä ja varmistamaan heidän sitoutumisensa organisaatioon. Kuten kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin, tulospalkkioilla on yhteys hyvin suoriutuvien työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (vrt. Shawn & Gupta 2007). Seuraavat kommentit valaisevat pyrkimyksiä tuottavuuden parantamiseen ja hyvien työntekijöiden sitouttamiseen:

Aina sitä viime kädessä haetaan sitä puolta. Se on luonnollista, että yrityksissä pyritään löytämään järkevää, tuottavaa tekemistä. (C)

Meillä on X prosentin tuottavuuden parantaminen joka vuosi tavoitteena. (F)

Tällä pystytään paremmin pitämään ja saamaan niitä hyviä työntekijöitä. (E)

Houkuttelukeinot

Houkuttelukeinoilla yritykset pyrkivät parantamaan tuottavuuttaan vaikuttamalla työvoimansa rakenteeseen ja houkuttelemalla uusia hyviä työntekijöitä (vrt. Lazear 2000; Cadsby ym. 2007; Gerhart ym. 2009; Gielen ym. 2010). Toisin sanoen palkitsemisjärjestelmää käytetään houkutuskeinona rekrytoitaessa uutta henkilöstöä. Houkuttelukeinot eivät nousseet yhdessäkään yrityksessä merkittävimäksi syyksi, mikä oli jossain määrin yllättävää. Tuottavuuden nostaminen nykyisiä työntekijöitä sitouttamalla nähtiin oleellisesti tärkeämmäksi, mikä voi toisaalta johtua nykyisestä taloustilanteesta. Kukaan haastateltavista ei tuonut esiin, että yrityksessä olisi haastatteluhetkellä ollut merkittäviä rekrytointitarpeita. Tämä voi osaltaan selittää houkuttelukeinojen jäämistä pois merkittävien syiden joukosta. Toisenlaisen markkinatilanteen vallitessa houkuttelukeinot voivatkin korostua enemmän. Osa haastateltavista korostikin työpaikkojen pysyvyyden merkitystä nykyisessä taloustilanteessa. Myös tilanteen mahdollinen muuttuminen suhdanteiden parantumisen myötä tiedostettiin.

Meidän alahan on niin valtavan kausiluonteinen...mä luulen, että työn suhteen jatkuvuus ja kesto on isompi etu kuin taas se palkkausjärjestelmä...tällä hetkellä. Sitte, kun on täystyöllisyys ympäri vuoden, sit sillä on paljon isompi vaikutus. (D)

Uusien työntekijöiden rekrytointi nähtiin kuitenkin neljässä yrityksessä toissijaisena syynä ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän käyttöönotolle. Kannustavan ja kilpailukykyisen palkitsemisen merkitys oli siten tunnistettu ja todettu vaikuttavan rekrytoinnissa. Tämä tuli esille erityisesti, jos osaavista työntekijöistä ei ollut ylitarjontaa.

...siellähän puhutaan hyvin pitkälti metallimiehistä, tarkoittaa hitsareita ja koneistajia. Siinähan on haasteita tällasten ammattiryhmien rekrytoinnissa tällä alueella. (A)

Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu

Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu on ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syynä mielenkiintoinen. Siinä on sekä yrityksen strategiasta lähteviä syitä että työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen liittyviä elementtejä. Näin ollen sitä ei suoraan määritelty kuuluvaksi strategiaan syihin, sitouttamiskeinoihin tai houkuttelukeinoihin. Tästä johtuen se tyypiteltiin omaksi kategoriakseen. Kirjallisuuskatsauksessa yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu nousi kuitenkin esiin merkittävänä syynä tulospalkkauksen käyttöönotolle, sillä palkitsemisjärjestelmällä halutaan yhdistää yrityksen ja työntekijöiden yhteiset intressit (vrt. Vartiainen ym. 1998: 35; Piekkola 2005; Gadsby ym. 2007). Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu viittaa siten myös taloustieteen agenttiteoriaan, jossa palkitsemisjärjestelmällä pyritään ohjaamaan työntekijää tavoittelemaan häntä itseään hyödyntäviä asioita, jotka toteutuessaan johtavat yrityksen tavoitteisiin (vrt. Hulkko-Nyman 2015: 159–167).

Kaikki yritykset toivat esiin yrityksen ja työntekijöiden yhteisen edun merkityksen palkkiojärjestelmän käyttöönotolle. Jotkut haastateltavat määrittivät sen myös oleelliseksi syyksi, vaikka sitä ei kaikkein merkittävimpänä syynä kukaan nähnyt. Joissakin yrityksissä yhteistä etua oli myös viestitty henkilöstölle palkkiojärjestelmän käyttöönoton

yhteydessä. Mikäli yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu ei tullut esiin haastateltavan vastauksissa, kysyttiin asiaa tarkentavalla kysymyksellä, joka oli muotoiltu esimerkiksi: *Haetaanko työnantajan ja työntekijöiden yhteistä hyötyä?* Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu oli ainut ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöönoton syistä, jonka kaikki haastateltavat toivat esiin. Sen merkitys oli laajasti tiedostettu yrityksissä:

Se on oleellinen, mun mielestä aivan oleellinen. Sillonko jotain tehään, jos molemmat hyötyy...siloin se palavelee yritystä ja työntekijöitä. Saadaan sitoutumista ja yhteistä...avointa keskustelua. (E)

Sillonko järjestelmä on mahdollisimman toimiva, se on reilu se jakoperuste, että siinä molemmat pärjää. Kyllä tavoitteet on...kyllä ne on silloin yhtenäiset. (F)

Tässä palkkauksessa...työnantajaki ko kuulee, että se joutisuus on yli yksi, ni tietään, että siitä jää talolle myös. Samalla lailla tietää työntekijä. Tää on semmonen, että tässä jaetaan molemmille ja se on lähtökohtakin ollu, että myös yritys hyötyy siitä. (G)

4.2.1. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuus

Tässä kappaleessa käydään läpi miten kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyä *palkitsemisen kokonaisuutta* (esim. Kantor & Kao 2004; Hakonen & Leino 2007; Hakonen ym. 2014: 35–39) oli sovellettu tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Haastateltavat kertoivat myös muista yrityksissä käytössä olevista palkitsemistavoista. Tarvittaessa tutkija kysyi tarkentavan kysymyksen, kuten *Koetteko, että tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta?* Johtopäätös palkitsemisen kokonaisuus -käsitteen soveltamisesta tehtiin haastateltavan kertomuksen ja tarkentavan kysymyksen perusteella. Muutamien haastateltavien osalta oli ilmeistä, että ryhmäperusteinen palkkiojärjestelmä oli erittäin merkittävä osa palkitsemista peruspalkkauksen lisäksi. Johtopäätöksenä aineistosta olikin, että palkitsemisen kokonaisuuden käsitettä ei ollut mielletty yrityksissä kirjallisuuskatsauksessa esitetyn mukaisesti. Seuraavat kommentit kuvaavat ryhmäperusteisen palkitsemisen merkitystä:

Mutta mitä muuta palakitsemista on, ni kyllä se on aika mitätöntä...kaikki muu. Toi on se tämän talon juttu. (F)

Se on se tärkein...täytyy sanoa, että ei oo kukaan kysynnykkään mitään. Kaikki katoo, että se on täsä. Kun se on kuukausittain tavoitettavissa. Sä voit saada sen kuukausittain kuin, että se on kausittain...ku kausi loppuu. (G)

4.2.2. Suunnittelu- ja käyttöönottoprojektit

Tässä kappaleessa kuvataan miten ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto toteutettiin tutkimusaineiston yrityksissä. Aiheeseen haettiin vastausta teemarungon kysymyksellä: *Miten järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto tapahtuivat ja ketkä osallistuivat suunnitteluun?* Kuten aiemmin on ilmennyt, kuudessa yrityksessä ryhmäperusteinen palkitseminen toteutettiin täysin yritysälähtöisesti. Vain yhdessä yrityksessä alan työehtosopimus vaikutti palkkiojärjestelmään, mutta siinäkin järjestelmän käyttöönotto tapahtui yritysälähtöisesti. Näin ollen ei ollut yllätys, että kaikissa seitsemässä yrityksessä järjestelmän suunnittelusta vastasi ja käyttöönotosta päätti yrityksen johtohenkilöistä muodostunut ryhmä. Ryhmään saattoi kuulua esimerkiksi toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö ja muita johto- ja päällikkötason henkilöitä. Palkkiojärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto tapahtuivat pääsääntöisesti yritysten omien työntekijöiden toimesta. Ainostaan yhdessä yrityksessä oli ollut mukana yrityksen ulkopuolinen palkkiojärjestelmän kehittämistä varten palkattu konsultti.

Työntekijöiden mukanaololla palkkiojärjestelmän suunnittelussa on todettu olevan palkitsemisen vaikuttavuutta edistävä vaikutus (Vartiainen ym. 1998: 34–35; Kauhanen & Piekkola 2006). Jokaisessa aineiston yrityksessä järjestelmän suunnittelusta ja käyttöönotosta oli vähintäänkin tiedotettu yrityksen työntekijöille tai luottamushenkilöille. Yhdessä yrityksessä yrityksen luottamushenkilöt olivat alusta alkaen mukana järjestelmän suunnittelussa. Kahdessa yrityksessä järjestelmä esitetään vuosimuutosten yhteydessä luottamusmiehille, jotka saavat ottaa kantaa järjestelmään. Kahdessa yrityksessä oli muutama tuotantotyöntekijä ollut mukana järjestelmän suunnitteluvaiheessa. Yhdessä yrityk-

sessä henkilöstön edustajia ei ollut mukana suunnitteluryhmässä, mutta henkilöstölle tiedotettiin koko ajan projektista. Ainoastaan yhdessä yrityksessä henkilöstö ei ollut mukana suunnitteluprojektin aikana.

Tässä ei ollut ulkopuolisia tahoja mukana. Yrityksen ylin johto määritteli tämän karkealla tasolla, mitä tämä voisi olla. Hyvin aikaisessa vaiheessa siinä oli luottamushenkilöt mukana. Heille kerrottiin, että tämmöstä suunnitellaan...onko jotain näkökulmia asiaan. Kyllä ne olivat alusta lähtien mukana ja tietoisia, että tämmöstä suunnitellaan, olivat mukana rakentamassakin tätä. (B)

Henkilöstö oli mukana. Koko ajan käytiin läpi tilannetta, mitä tulee tapahtuun. (G)

Nylander (2015: 190–191) tuo esiin työryhmätyöskentelyn, jossa palkitsemisen kehittämistä varten perustettuun ryhmään kuuluu sekä yrityksen johdon että työntekijöiden edustajia. Aineiston yrityksistä ainoastaan kahdessa oli toteutettu projektiryhmä Nylanderin kuvaamalla tavalla. Toisaalta yhdessä yrityksessä käytettiin innovatiivista ryhmätyötappaa käsiteltäessä uuden järjestelmän käyttöönottoa. Yrityksen johdon vetämänä työnjohdon ja valittujen työntekijöiden muodostamat ryhmät kävivät läpi ja poistivat uuden järjestelmän esteitä. Näin valmisteltiin uuden järjestelmän käyttöönottoa. Yhteenvetona suunnittelusta ja käyttöönotosta voidaan todeta, että varsinainen henkilöstön osallistava suunnittelu toteutui vain kahdessa yrityksessä. Tämä on sinänsä ymmärrettävää, sillä järjestelmät olivat yrityslähtöisiä. Tutkimusaineiston yritysten palkkiojärjestelmät olivatkin pääsääntöisesti ”valmiiksi pureskeltuja”, kun ne esiteltiin henkilöstölle.

Kolmessa yrityksessä ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän suunnittelu- ja käyttöönotovaihe sisälsi työvaiheiden ja tavoiteaikojen mittausta. Näissä yrityksissä olikin käytössä tavoiteaikaperusteinen järjestelmä. Kahdessa yrityksessä tavoiteaikojen mittaus tapahtui yrityksen oman henkilöstön toimesta ja yhdessä yrityksessä käytettiin ulkopuolista tavoiteaikojen mittaajaa, eli kellottajaa. Yhdessä yrityksessä palkitsemisjärjestelmän viimeisen muutoksen yhteydessä sovellettiin kokemuseräistä tietoa.

Ne kaikki pyrittiin mittaan...työvaiheet mitä siinä oli. (D)

Meillä oli se kokemusperänen tieto olemassa...emme mitanneet mitenkään. Me tietään...pitkä tällönen tehokkuushistoria, perustuu ihan omiin mittauksiin. (F)

Palkkiojärjestelmien suunnittelu- ja käyttöönottoprojektit kestivät yrityksissä keskimäärin muuttamia kuukausia. Yhdessä yrityksessä projekti kesti noin vuoden, sillä kyseessä oli laajempi muutosprojekti, joka sisälsi myös tuotantotavan uudistamisen. Mikäli järjestelmä uusittiin vuosittain, oli yleistä, että uuden järjestelmän pohjustaminen alkoi syksyllä.

4.3. Havaitut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset

Tässä kappaleessa käydään läpi aineistosta esiin nousseita ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutuksia. Vaikutusten selvittäminen oli tutkimusongelman ratkaisun kannalta keskeistä. Teemaan haettiin vastauksia teemarungon kysymyksellä *Millaisia vaikutuksia järjestelmällä on ollut?* Haastateltavilta kysyttiin tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä, kuten: *Onko työntekijöiden motivaatio kasvanut? Onko työntekijöiden yhteistyö lisääntynyt?* Ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen ovat tutkimusongelman alakysymyksenä, joten näitä vaikutuksia haluttiin selvittää tarkemmin. Tätä varten teemarungossa oli oma teema, jossa kysyttiin seuraavat kysymykset: *Miten järjestelmän vaikutuksia yrityksenne tuottavuuteen ja kannattavuuteen on mitattu tai analysoitu? Millaisia vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen ovat olleet?* Havaittujen ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutusten lisäksi kappaleessa verrataan ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutuksia muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksiin. Myös mahdollisia ryhmäperusteisen palkitsemisen negatiivisia vaikutuksia käsitellään.

Tutkimusaineistosta esiin nousseet vaikutukset on esitetty taulukossa 5 ja ne käydään läpi taulukon jälkeisissä kappaleissa. Haastateltavien mainitsemista *havaituista* vaikutuksista on laskettu niiden lukumäärät. Mikäli haastateltava esitti ainoastaan arvion jonkin vaiku-

tuksen mahdollisuudesta, ei tätä ole huomioitu. Tarkasteltaessa havaintoja on huomioitava, että havaitut vaikutukset voivat olla joltain tietyltä ajanjaksolta, jolloin ryhmäperusteista palkitsemista on käytetty. Yritys E:n osalta havaitut vaikutukset perustuvat pääosin haastateltavan aiempiin kokemuksiin ryhmäperusteisesta palkitsemisesta, koska yrityksen uusi palkkiojärjestelmä ei ollut vielä haastatteluhetkellä käytössä.

Taulukko 5. Havaitut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset

Vaikutukset	Havaittiin	Ei havaittu
Työntekijöiden työmotivaation parantuminen	7	
Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen	5	
Työntekijöiden yhteistyön lisääntyminen	5	
Positiivinen vaikutus rekrytointiin	3	
Mitattavuuden ja seurannan kehittyminen	2	
Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kasvaminen	1	
Toimitusvarmuuden parantuminen	1	
Tuotannon hävikin vähentyminen	1	
<i>Tuottavuus ja kannattavuus</i>		
Tuottavuuden kasvaminen	5	2
Kannattavuuden parantuminen	4	3

Kaikki seitsemän haastateltavaan olivat havainneet työntekijöiden työmotivaation parantuneen (taulukko 5). Tämä oli saatettu havaita myös työn tehostumisena tai työntekijöiden oma-aloitteisuutena. *Työntekijöiden työmotivaation parantuminen olikin kaikkein yleisin havaituista ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutuksista.* Viisi haastateltavaa oli havainnut työntekijöiden sitoutumista yritykseen, mikä näkyi pitkinä työsuhteina ja vähäisenä vaihtuvuutena. Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista kuvaavat seuraavat kommentit:

Näkyä tänä päivänäkin sillä lailla, että on siellä työntekijöitä, joilla on pitkät työsuhteet taloon. ... Se on varmaan se vaikutus siinä, että työntekijät on ollu sitoutuneita ja toisaalta sitte tulospalkkio on yleensä merkinny sitä, että työntekijät on kokenu, että heistä halutaan pitää kiinni ja hyvää huolta. (A)

Työ on tehostunnu...henkilöstö ajattelee sen oman palakkion kannalta niin, että kannattaa olla niissä työpisteissä, missä aina on pullonkaula...sinne kannattaa siirtyä, jopa oma-alotteisesti. (F)

Lawler (1995) ja Zingheim & Schuster (2005) katsoivat ryhmäperusteinen palkitseminen edistävän työntekijöiden välistä yhteistyötä, koska työntekijät jakavat yhteiset tavoitteet ja hyötyvät toistensa toiminnasta. Aineistosta nousi esiin näitä näkemyksiä tukevia havaintoja, sillä haastateltavista viisi oli havainnut työntekijöiden välisen yhteistyön lisääntyneen (taulukko 5). Työntekijöiden välinen yhteistyö ilmeni myös yleisen huolehtimisen lisääntymisenä.

...sielä alakaa pikkuhiljaa jotku ryhmän sisällä nousemaan vähän semmoseksi... ne rupeaa järjestelemään töitä ja pitämään vähän huolta muistaki, että ne pysyy mukana siinä. (E)

Muojostuu niitä linja...ryhmiä...keskustelee keskenään, suunnittelee. (G)

Kolme haastateltavaa oli havainnut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikuttavan positiivisesti yrityksen rekrytointiin (taulukko 5). Käytännössä tämä tarkoitti yleisen kiinnostuksen lisääntymistä yritystä kohtaan ja uusien työntekijöiden havaintoa yrityksen palkitsemisen kannustavuudesta. Yritys G ilmaisi asian näin:

Hekin [uudet työntekijät] näkee sen, että heillä on tässä oma vipu, mikä mahdollistaa ansion kehittymisen. (G)

Ryhmäperusteisen palkitsemisen positiiviset vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen ja rekrytointiin eivät olleet aineistossa aina niin selkeästi havaittavissa. Joissain yrityksissä

arvioitiin, että palkitsemisjärjestelmä voisi edesauttaa rekrytointia ja työntekijöiden sitoutumista, nimenomaan positiivisen työnantajamielikuvan kautta. Viitala (2013: 102) näkee yrityksen palkkatason yhtenä työnantajamielikuvaan vaikuttavana tekijä. Viitalan mukaan niin sanottu viidakkorumpuviestintä on tehokkaampi tapa edistää työnantajamielikuvaa kuin yrityksen virallinen markkinointiviestintä.

Se on ehkä suorien kannustusvaikutusten sijaan kyllä hyvinkin epäsuora, tällöinen työnantajamielikuva...ehkä rekrytointi voi olla helpompaa, jos meistä on hyvä maine tuolla kylillä...porukka ei vaihda työpaikkaa niin helposti, jos koetaan työnantajasta ylpeyttä. (B)

Kahdessa yrityksessä oli havaittu palkitsemisjärjestelmän ja sen mittareiden edesauttavan tuotannon mittaamista ja seuranta. Järjestelmän kautta oli saatu esimerkiksi tarkempaa tietoa tuotannon suunnitteluun ja jälkilaskentaan sekä tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yksittäisinä havaintoina olivat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kasvaminen, toimitusvarmuuden parantuminen ja hävikin vähentyminen. Nämä havainnot liittyivät yrityksissä olleisiin ryhmäperusteisen palkitsemisen tavoitteisiin sekä mittareihin, jotka edesauttoivat mitattavien asioiden positiivista kehittymistä. Yritys E:n näkemys kuvaa mittaamisen vaikutusta:

Monesti on sanottu, että sitä saat mitä mittaat. Jos jotakin ruvetaan mittaamaan, kyllä se vähän vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. (E)

4.3.1. Vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen

Tuottavuuden ja kannattavuuden osalta selvitettiin tarkemmin, onko vaikutusta näihin *havaittu* tai *ei havaittu* (taulukko 5). Näin meneteltiin, koska tutkimusongelman kannalta oli oleellista saada vastaus tuottavuutta ja kannattavuutta koskevaan alakysymykseen. Haastateltavista viisi oli havainnut, että ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän käyttö oli kasvattanut yrityksen tuottavuutta. Näistä yrityksistä neljässä tuottavuus oli kasvanut työn tehostumisen kautta ja yhdessä yrityksessä hävikin pienentymisen kautta. Työn tehostu-

misen kautta tuottavuutta kasvattaneissa yrityksissä kaikissa oli joko tiimipohjainen tavoiteaikaperusteinen mittari tai koko tuotantoa koskeva tuotannollinen mittari. Ainoastaan kaksi haastateltavaa näki, että ryhmäperusteinen palkitseminen ei ollut vaikuttanut yrityksen tuottavuuteen.

On se noussu [tuottavuus] ihan selkeesti. (D)

Kyllä sillä on tuottavuuteen ratkaseva merkitys. (E)

Tuottavuuden parantuminen, se on yks oleellinen. Tuotetta saajaan tehokkaammin ulos. Läpimenon nopeutuminen. (G)

Neljä yritystä oli havainnut myös kannattavuuden parantuneen ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän kautta. Kolmessa yrityksessä tällaista ei ollut havaittu. Kannattavuuden parantumisen havainneista yrityksistä kahdessa oli tiimikohtainen tavoiteaikaperusteinen järjestelmä ja kahdessa koko tuotantoa koskeva tuotannollinen mittari. Seuraavat suorat lainaukset kuvaavat havaittuja vaikutuksia kannattavuuteen:

Se on kahtena vuotena näkyny kyllä myös siellä kannattavuudessa. Kyllä se on niinkö...voi panna yhtäläisyysmerkin. (F)

...tää [palkkiojärjestelmä] on työntekijöitä kannustava, työnantajan tulosta parantava. (G)

Tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen

Tuottavuuden ja kannattavuuden muutoksista tehtyjen havaintojen varmistamiseksi haettiin selvittää, miten tuottavuutta ja kannattavuutta on yrityksissä mitattu, eli mihin tehdyt havainnot perustuvat. Tuottavuuden mittaaminen koettiin aineistossa helpommaksi kuin kannattavuuden mittaaminen. Kokemukseen tuottavuuden mittaamisen helppoudesta vaikutti kuitenkin käytetty palkkiojärjestelmän mittari. Neljässä yrityksessä palk-

kiojärjestelmässä käytetty mittari kertoi suoraan tuottavuuden nousun (taulukko 6). Mittari oli tällöin esimerkiksi tavoiteaikaan perustuva tai tuotannollinen mittari. Jos tavoiteaika alittui tai tuotannollisena mittarina oleva tehokkuusluku ylittyi, voitiin nämä kohdistaa suoraan tuottavuuden kasvuun. Kolmessa yrityksessä mittari ei kertonut suoraan tuottavuuden muutosta. Jotta toteutuneen työajan vertaamista tavoiteaikaan voitiin luotettavasti käyttää tuottavuuden muutoksen indikaattorina, tuli laskennallisten tavoiteaikojen olla oikein laskettuja.

Se on se lähtökohta...se työaika mikä on laskettu on oikein. Sitte ko sitä seurataan siihen toteutuneeseen työaikaan...siitähän näkee suoraan sen tuottavuuden, kuinka se kehittyi. (E)

Jos tehään nopeammin tai hitaammin, mitä on laskettu, se suuntaansa vaikuttaa...sillä tavalla näkyy. (G)

Tuottavuuden kasvu ei välttämättä johda suoraan parantuneeseen kannattavuuteen, kuten Piirainen (2014: 109–110) asian ilmaisee. Aineiston yrityksistä kolmessa oli tunnistettu tuottavuuden kasvun parantaneen myös kannattavuutta (taulukko 6). Tämä havainto perustui lähinnä tuottavuuden kasvun myötä laskeneisiin tuotekohtaisiin työvoimakustannuksiin.

...kun tuote tehään nopeammin, me netotaan....meidän työkustannus on selkeästi edullisempi ...minkä takia pystytään tuottaan uusia tuotteita. Tällä tehokkaalla tuotannolla me tehään sitä ylimäärästä katetta....(G)

Taulukossa 6 on tarkasteltu kokonaisuutena millaiseksi tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen koettiin. Haastateltavista kolme koki tuottavuuden ja kannattavuuden mittaamisen vaikeaksi tai työlääksi, kun taas neljä haastateltavaa ei kokenut mittaamista ongelmalliseksi. Tältä osin vastauksissa olikin eroja.

Hyvin vaikeaa mitata sitte pelkästään tuotannon kannalta niitä vaikutuksia. (A)

Ei se oo vaikeaa...tuottavuuden mittaaminen vaatii semmosen kurin...(E)

Kokonaisuutena kannattavuuden mittaaminen ja kohdistaminen nähtiin kuitenkin vaikeammaksi kuin tuottavuuden mittaaminen. Yrityksissä olikin tunnistettu se, että yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat monet asiat ja vaikutusten kohdistaminen suoraan jostain tietystä asiasta, kuten palkkiojärjestelmästä, johtuvaksi on haasteellista (vrt. Beer & Cannon 2004).

Kannattavuushan viime kädessä näkyy tuloslaskelmassa... Tuloslaskelmassa se ei aina suoraan alimmalla rivillä näy vaikka tehokkuus kehittyy. Siinä mielesä niitä pitää mitata vähän niinku erikseen. (E)

...laajemmin ymmärrettäis mikä johtuu mistäkin. Se on aika haasteellinen kyllä. (F)

Taulukko 6. Tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen.

Tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen	Kyllä	Ei
Mittari kertoo suoraan tuottavuuden muutoksen	4	3
Tuottavuuden kasvu on parantanut kannattavuutta	3	
Mittaaminen on vaikeaa tai työlästä	3	4

4.3.2. Muut henkilöstöhallinnon käytänteet

Aiempien tutkimusten mukaan ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden tuottavuusvaikutukset ovat voineet johtua osittain myös yhtäaikaisesti käytetyistä muista henkilöstöhallinnon käytänteistä. Tuottavuuden kasvu on saattanut johtua myös eri käytänteiden yhteisvaikutuksesta (vrt. Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ryhmäperusteisen

palkitsemisen käyttöä ja sen vaikutuksia, täytyi tutkimuksessa selvittää myös muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden käyttäminen aineiston yrityksissä. Teemarungon muita henkilöstöhallinnon käytänteitä käsitellyt teema käsittikin kysymykset: *Millaisia muita uusia henkilöstöhallinnon käytänteitä yrityksessänne on ollut käytössä samanaikaisesti tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmän kanssa? Mitä mieltä olette näistä käytänteistä ja niiden vaikutuksista?*

Kaikissa aineiston seitsemässä yrityksessä oli käytetty joitakin kirjallisuuskatsauksessa mainituista muista henkilöstöhallinnon käytänteistä (vrt. Piekkola 2005; Boning ym. 2007). Yleisimmin käytettyjä käytänteitä olivat joustavat työajat, kehityskeskustelut ja tiimityö. Huomioitavaa oli, että kolmessa yrityksessä tiimityö ja ryhmäperusteinen palkitseminen oli yhdistetty. Myös henkilöstön monitaitoisuuden merkitys nousi aineistossa esiin. Kahdessa yrityksessä monitaitoisuutta edistettiin kytkemällä se palkitsemisjärjestelmään. Yhdessä yrityksessä avoin tiedottaminen ja tiedon kahdensuuntainen välittäminen nähtiin merkittävimpänä muuna henkilöstöhallinnon käytänteenä. Yritysten näkemys muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksista suhteessa ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutuksiin on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Havaittujen vaikutusten vertailu.

Merkittävyys henkilöstön motivoinnin ja tuottavuuden kannalta	Havainto
Ryhmäperusteinen palkitseminen merkittävin	4
Muut henkilöstöhallinnon käytänteet merkittävimpiä	
Yhtä merkittäviä	2
Ei osata vertailla	1
Havaittu palkkiojärjestelmän ja muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden yhteisvaikutusta	4

Haastateltavista neljä näki ryhmäperusteisen palkitsemisen merkittävimpänä henkilöstön motivaatioon ja yrityksen tuottavuuteen vaikuttavana käytänteenä (taulukko 7). Näissä yrityksissä oli käytössä joko tiimikohtainen tavoiteaikaperusteinen palkkiojärjestelmä tai koko tuotantoa koskeva tuotannolliseen mittariin perustuva järjestelmä. Kahdessa yrityksessä nähtiin palkkiojärjestelmän ja muiden käytänteiden vaikutusten olevan yhtä merkittäviä. Niillä myös tähdättiin samoihin henkilöstön motivointiin ja tuottavuuteen liittyviin tavoitteisiin. Yksi haastateltava ei osannut vertailla eri käytänteiden vaikutuksia. Muita henkilöstöhallinnon käytänteitä ei nähty merkittävimpänä yhdessäkään yrityksessä. Neljässä yrityksessä oli havaittu, että ryhmäperusteisen palkitsemisen ja muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden yhteiskäytöllä on tuottavuuteen positiivinen vaikutus.

On varmasti [yhteisvaikutusta] ...Kun korvaus on kilpailukykyinen, se on yks pointti. Tänä päivänä entistä tärkeämpää on oman siviilielämän yhteensovittaminen työntekemiseen...varsinkin joustavuus...Se on kokonaisuus, joka rahan ohella on yhtä tärkeitä. (A)

Ilman muuta sillä [monitaitoisuudella] on saatu tehokkuutta ja helppoutta... Yleensä pyritään resurssit kuitenkin aika optimaalisesti mitottamaan. Juuri tämmönen monitaitoisuus tuo sen mukanaan...(C)

...jos henkilöstöä ajatellen, kyllä se kaikista merkittävin on meillä tuo tuotantopalkkiojärjestelmä. Kyllä se ohjaa, muut on tukevia...(F)

No, kyllä tämä palkkio on se tärkein asia...ilman muuta se on tärkein. Halutaan tietää millä tasolla misäki mennään. (G)

4.3.3. Negatiiviset vaikutukset

Aiemman tutkimuksen perusteella ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden käyttöön liittyy haasteita, jotka voivat johtaa negatiivisiin vaikutuksiin. Hyvien työntekijöiden on katsottu haluavan henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvaa palkkausta ja ryhmäperusteisen palkitsemisen on katsottu vaikuttavan työsuoritukseen heikommin kuin

yksilöperusteinen palkitseminen (vrt. Gerhart ym. 2009). Myös niin sanottu vapaamatkustajaongelma on nähty ryhmäperusteisen palkitsemisen heikkoutena (esim. Boning ym. 2007; Gerhart ym. 2009). Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko yrityksissä havaittu ryhmäperusteisen palkitsemisen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Haastattelurungon vaikutuksia käsittelevän teeman yhteydessä haastateltavilta kysyttiin tarkentavana kysymyksenä esimerkiksi: *Onko havaittu negatiivisia vaikutuksia?* Seuraavissa kappaleissa käsitellään haastateltavien näkemyksiä palkitsemisen vaikuttavuudesta, vapaamatkustajaongelmasta ja laadusta.

Palkitsemisen vaikuttavuus

Kahdessa yrityksessä oli havaittu palkkion pitkän maksuvälin ja palkkion saamatta jäämisen vaikuttaneen negatiivisesti työntekijöihin. Ongelma oli ilmeinen varsinkin, jos henkilöstö oli työskennellyt aktiivisesti, mutta palkkiojärjestelmän taloudellinen mittari jäi saavuttamatta. Myös henkilöstön kokema vaikutusmahdollisuuden sekä työn ja palkitsemisen välisen yhteyden heikkoutta oli havaittu kahdessa yrityksessä. Tämä viittaa kirjallisuuskatsauksessa mainittuun näkymän heikkouteen (vrt. Gerhart ym. 2009). Yhdessä yrityksessä oli havaittu, että kaikki työntekijät eivät välttämättä ymmärrä miksi palkkiota tuli jollain jaksolla vähemmän, johtuen mittarin heikentymisestä. Tällainen käyttäytyminen oli kuitenkin vähäistä, eikä sitä koettu yrityksessä ongelmaksi. Tyytymättömyys palkkion määrään voi johtua siitä, että henkilö on tottunut tiettyyn palkkiotasoon, eikä välttämättä täysin ymmärrä palkkion määräytymisperusteita. Haastateltavat kokivat ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikuttavuuteen liittyvät ongelmat seuraavasti:

...voi tulla tunne työntekijöille, jos ei sitä tulospalkkiota tuu, ettei oo vaikutusmahollisuuksiakaan siihen käyttökatteeseen. (A)

Kyllä se [työn ja palkitsemisen välinen yhteys] olemassa on, mutta sitä käytännössä työntekijän on vaikea havaita. (B)

... jos siinä tapahtuu kuukausittaisia huojumisia mittaristossa...se tuntuu että ...se euro on kiinnostavampi kuin se, että ne mittarit on kerta kaikkiaan menny huonoksi...kaikki ei pysty sitä ymmärtämään. (C)

Vapaamatkustus

Yhdessäkään yrityksessä ei koettu vapaamatkustusta merkittäväksi ongelmaksi ryhmäperusteisessa palkitsemisessa. Myöskään suoria havaintoja ei niinkään ollut siitä, että joku työntekijä saisi jatkuvasti vähemmällä työllä saman palkkion kuin muut. Muutamassa yrityksessä oli joissakin tapauksissa esiintynyt ryhmän tyytymättömyyttä jonkin työntekijän työsuoritukseen. Tämä voidaan tulkita viittaavan vapaamatkustajaongelmaan. Ryhmän sisäisen paineen oli todettu estävän vapaamatkustusta. Ryhmän sisäinen paine näkyi esimerkiksi siten, että ryhmässä autettiin hitaampia työntekijöitä sekä tarvittaessa tuotiin ongelmat esimiesten tietoisuuteen.

En oo semmosta [vapaamatkustusta] vielä kokennu. (C)

Mä en oo suoraan nähnyt sitä. Semmosta on ehkä tullu muutamias kohtaa, ettei haluta jotain henkilöä johonki tiimiin. Tai tultu sanoon, että voisko siirtää. Sitä vois tulkita, et se on vapaamatkustusta. (D)

...se palaute tulee hyvin nopeasti...tää on tämmönen vapaamatkustaja. Se tulee ryhmästä sille työnjohtajalle, mitä tämän kanssa tehdään. (G)

Laatu

Tuotteen laadun heikentymisestä ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön myötä ei ollut yrityksissä suoria havaintoja. Laatu oli ennemminkin pysynyt hyvällä tasolla. Jatkuvalle laadunvalvonnalla varmistettiin laadun pysyminen halutulla tasolla. Joissakin yrityksissä laadulla oli yhteys palkkiotasoon ja järjestelmän koettiin tällöin kannustavan työntekijöitä tekemään kerralla oikeaa laatua. Työntekijöiden koettiin myös ymmärtävän laadun yhteys palkkiotasoon. Yrityksissä, joissa ei ollut tavoiteaikaperusteista tai tuotannollista mittaria,

ei järjestelmällä ollut suoraa vaikutusyhteyttä tekemiseen ja sitä kautta laatuun. Yhden haastateltavan mukaan hänellä oli aiemmista työtehtävistä kokemusta, että liika tuottavuuden tavoittelu saattaa heikentää laatua.

Kyllä laatu on pysynyt hyvänä. (D)

...Työntekijät kyllä ymmärtää sen, että tekemällä laatua... oikeaa laatua, asiakkaan hyväksymää laatua... mitä enemmän sitä saadaan aikaseksi, sen vakaampi tää järjestelmä on tulevaisuudessa. (F)

4.4. Arvio ryhmäperusteisesta palkitsemisesta ja tulospalkkioista

Viimeisenä teemana tarkasteltiin haastateltavien arvioita omasta palkkiojärjestelmästä sekä ryhmäperusteisesta palkitsemisesta ja tulospalkkioista yleisesti. Myös haastateltavien näkemyksiä palkitsemisen vaikuttavuutta edistävästä tekijöistä ja toimivan ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän keskeisistä ominaisuuksista selvitettiin. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin näkemys ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttökelpoisuudesta nuorempien ikäluokkien motivoimisessa.

4.4.1. Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden toimivuus

Arvio omasta järjestelmästä

Tutkimuksessa läpikäytyjen ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön syiden ja havaittujen vaikutusten tueksi haluttiin haastateltavilta arvio oman palkkiojärjestelmän toimivuudesta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Teemarungon kysymys kuuluikin: *Mikä on yleisarvionne yrityksenne tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmästä?* Neljän haastateltavan näkemys omasta järjestelmästä oli positiivinen, eli järjestelmän katsottiin olevan toimiva. Haastateltavat näkivät kuitenkin kehittämistarpeita järjestelmässään, vaikka näkemys järjestelmästä olisikin ollut positiivinen. Kehittämistarpeet liittyivät muun muassa

järjestelmän tulosten informoimisen lisäämiseen sekä vuosittaiseen uudistamistarpeeseen (ks. kappale 4.1.)

...ihan hyvä ja systeeminä hyvä...uskosin näin, että myös henkilöstö sen on näin kokenu...jonkun verran on se ongelma, että niitä mitattavia suureita ja asioita on vähän hankala joskus löytää ja uudistaa ja kehittää tätä järjestelmää. (C)

Yleiskuva on tällä hetkellä se, että se on toimivin mitä tähän asti yrityksen historiassa on ollu. (F)

Yksi haastateltava antoi omalle järjestelmälle tyydyttävän arvosanan ja yksi heikon. Yritys E ei antanut arviota omasta järjestelmästä, koska uutta järjestelmää ei ollut otettu vielä käyttöön. Heikon arvosanan antaneessa yrityksessä järjestelmä oli aiemmin toiminut asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mutta ei enää viimeisinä vuosina. Yrityksen tuotannon rakenteessa oli tapahtunut muutoksia, mistä johtuen tuotantohenkilöstön tulospalkkiojärjestelmän määräytymisperusteet eivät enää vastanneet nykyistä tilannetta. Oman järjestelmän ongelmakohdat oli yrityksissä kuitenkin tiedostettu ja ne nähtiin myös tulevaisuuden kehittämiskohteina. Ongelmakohdat liittyivät esimerkiksi järjestelmän pitkään maksusykliin, työntekijöiden kokemaan vaikutusmahdollisuuden puutteeseen ja tiedottamiseen (ks. kappale 4.3.3.).

Varsinkin vuoden syklillä maksettava tulospalkka, kuten meillä, on auttamatta liian pitkä aikajakso ja liian kankea. (A)

Yleisarvio ryhmäperusteisesta palkitsemisesta ja tulospalkkioista

Haastateltavien yleisarvio ryhmäperusteisesta palkitsemisesta ja tulospalkkioista selvitettiin teemarungon kysymyksellä *Mikä on näkemyksenne tulos- tai palkkiopalkoista yleisesti?* Kaikkien haastateltavien yleisnäkemyks oli joko erittäin positiivinen tai positiivinen. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja tulospalkkiot nähtiin tarpeellisina ja hyvinä työntekijöiden motivointikeinoina sekä johtamisvälineinä yritykselle. Edellytyksenä oli, että järjestelmä on toimiva.

...kun ne saadaan hyvin suunniteltua ja mittarit on kohallaan, ne on erittäin hyviä motivaattoreita. Ilman muuta niitä pitää olla...(A)

Mun mielestä niitä pitää olla. Se on johtamiskeino yritykselle. (E)

Mää sen näin tiivistän: näitä tulis laajemmin toteuttaa myös muissa yrityksissä. (G)

Ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön lisääminen nykyisestä jakoi jonkin verran mielipiteitä. Osalla haastateltavista oli näkemyksenä, että kokonaispalkitsemista tulisi ohjata enemmän suoritus- ja tulosperusteiseksi. Tulospalkkioiden nähtiin myös tuovan joustavuutta palkitsemiseen (vrt. Kauhanen & Piekkola 2006; Kauhanen & Napari 2012).

Tulospalkkio on yks menetelmä, miten yritys pystyy asettamaan palkkiot sille tasolle, että yrityksen kannattavuus säilyy niin, että kun yrityksellä menee hyvin, niin pystytään maksaa niitä... pystytään ehkä vähän ehkäseen sitä, että peruspalkat karkaa liikaa. (A)

Se [tuntipalkka] on mun mielestä semmonen aikansa elänny...se on kuitenkin se tuotavuus, mitä mitataan...mitä se yritys ostaa. (D)

Toisaalta palkkauksen painottumista liikaa tulos- tai suoritusperusteiseksi ei nähty kaikissa yrityksissä hyvänä asiana. Perusteluna oli tällöin se, että kaikki henkilöt eivät motivoitu samoista asioista, eikä tulosperusteinen palkitseminen ole näin ollen toimiva kaikille työntekijöille.

Mun mielestä ei saisi ehkä valtaosa muodostua mistään tämmösistä suoritusperusteisista...Yksi järjestelmä ei toimi ikinä kaikille, on niin eri asioista motivoituvia henkilöitä. (B)

4.4.2. Havaitut palkkiojärjestelmän vaikuttavuutta edistävät tekijät

Haastateltavien näkemystä ryhmäperusteisen palkitsemisjärjestelmän vaikutusta edistävästä tekijöistä selvitettiin teemarungon kysymyksillä: *Mitkä tekijät mielestänne ovat joltaneet näihin vaikutuksiin? Mitä ominaisuuksia toimivalla tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmällä mielestänne on?* Seuraavissa kappaleissa käydään läpi haastateltavien esiin tuomat keskeiset palkitsemisen vaikuttavuutta edistävät tekijät ja toimivan palkkiojärjestelmän ominaisuudet.

Tekemisen ja palkkion välinen yhteys

Kuten kirjallisuuskatsauksessa (vrt. Lawler 1995; Lawler 2003: 178–180; Kauhanen & Piekkola 2006), myös tutkimusaineistossa tekemisen ja palkkion välinen yhteys nähtiin merkittävänä palkitsemisen vaikuttavuutta edistävänä tekijänä. Haastateltavat näkivät, että työntekijöiden tulee pystyä vaikuttamaan omalla tekemisellään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöiden on ymmärrettävä, miten järjestelmä toimii ja milaista työpanosta heiltä vaaditaan palkkion saavuttamiseksi. Avoimuuden ja järjestelmän konkreettisuuden nähtiin edistävän tekemisen ja palkkion välistä suhdetta.

Porukka on alkannu ymmärtään sen, että he pystyy vaikuttaan siihen tulokseen ja tekemiseen. (D)

Se on semmonen tärkein juttu, että se pitäis pystyä pitämään aika konkreettisenä niille työntekijöille... Konkreettisenä ja avoimena. Siihen pystyy oikeasti itte vaikuttamaan. (E)

Jokainen tietää, kun tehään tällä vauhilla, päästään tuolle tasolle...se antaa meille tämmösen ja tämmösen ansion...siinä on tavallaan...kiihyke tehä tehokkaammin. Mitä tehokkaammin me se tehään, sen suurempi ansio tulee. (G)

Palkkiojärjestelmän mittarit

Aineistosta nousi esiin, että tuotantotyöntekijöiden palkkiojärjestelmässä mittareiden tulisi olla konkreettisia, eli sellaisia joihin työntekijät voivat vaikuttaa ja joihin tapahtuvat muutokset ovat helposti havaittavissa ja ymmärrettävissä. Tuotannolliset mittarit nähtiinkin työntekijöiden kannalta konkreettisempina kuin taloudelliset mittarit (vrt. Beer & Cannon 2004). Tuotannolliset mittarit ovat usein konkreettisemmin mitattavissa lyhyellä aikajänteellä. Yhtenä toimivan järjestelmän edellytyksenä nousi esiin yritysکوhtainen räätälöinti. Järjestelmän tuli soveltua yritykseen ja olla suunniteltu juuri kyseiselle henkilöstölle. Myös järjestelmän yksinkertaisuudella pyrittiin parantamaan järjestelmän konkreettisuutta ja ymmärrettävyyttä.

...On siihenki pyritty vaikuttaan, että ois yksinkertainen. (C)

Yhteenvetona ehkä se, että huonommin toimii yrityksen tulokseen perustuvat, koska niissä on niin monta vaikuttavaa tekijää....mieluummin tuottavuusperusteisia tai johonki laatuasioihin. (E)

Kyllä se merkityksellistä on se, että tää on hyvin meille...tähän laitokseen rakennettu tälle henkilöstölle. Se on yksinkertainen...siinä ei oo kovinkaan paljon liikkuvia osia, se mitattavissa, se on mitattavissa lyhyellä aikajaksolla. (F)

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus ja tehokas käyttö nähtiin myös edistävän palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa sekä tuottavan mittaamiseen ja mittareiden seurantaan tarvittavaa tietoa.

Nykyinen tietotekniikka ja toiminnanohjausjärjestelmä, sieltä niitä [mittareita] saa aika kätevästi. (B)

Se vaatii, että toiminnanohjausjärjestelmä täytyy ottaa ensin kunnolla käyttöön. Jokaisen työntekijän täytyy omat työnsä raportoida hyvinki tarkasti, ennenko sitä pystyy mittaamaan. (E)

Yrityksissä, joissa ei käytetty tuotannollisia mittareita, oli myös tiedostettu työntekijöiden heikompi suora vaikutusmahdollisuus valittuun mittariin. Tällöin järjestelmällä myös tavoiteltiin enemmän epäsuoria kuin suoria tuottavuusvaikutuksia.

...tämän tyyppinen palkkiojärjestelmä, sitä ei kannata arvioida niillä mittareilla millä jotakin palkkiopalkkausta mitataan...kuinka paljon se nopeuttaa työntekoa ja työnjoutuisuutta. Tällä on eri tavoitteet, enemmän epäsuorilla vaikutuksilla, mutta siihen tämä toimii hyvin. (B)

Haastateltavat näkivät, että mittareiden tulee olla sellaisia, että palkkiojärjestelmä ei anna palkkiota automaattisesti, vaan asetettuihin tavoitteisiin on päästävä. Järjestelmän mittareiden tuleekin olla riittävän haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia (vrt. Lawler 2003: 189). Tärkeänä pidettiin myös sitä, että saavutetaan mitattavan asian kehittymistä, eikä pelkästään pysytä tietyllä tasolla. Kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen kannattavuus ja menestyminen olivat tärkeimpiä palkkiojärjestelmän edellytyksiä ja tavoitteita. Näin koettiin siitä riippumatta, oliko käytössä tuotannolliset vai taloudelliset mittarit. Yrityksen menestymisen nähtiin mahdollistavan palkkioiden maksun. Mikäli järjestelmä ei ole suoraan taloudellisiin mittareihin perustuva, nähtiin tarpeellisena, että järjestelmässä on mahdollista huomioida myös mahdollinen tulostavoitteiden saavuttamatta jääminen.

Jos on mittarit jotka ei suoraan, absoluuttisesti kerro täysin firman kannattavuutta, pystysit laittaa siihen jonku leikkurin...ei olla tulosbudjetin raameissa, ni tämä leikkaantuu tietyllä kaavalla tämä maksettava pompsi...(C)

Nimenomaan siitähän sitä pitää palakkiota maksaa, jos tuottavuutta saadaan parannettua, eikä siitä että se pysyy jollakin tietyllä tasolla. Sen takia niitä mittareita pitää käyä läpi vähintääki vuosittain. (E)

Toisaalta pitää olla menestynyt yritys, että pystyy tulospalkkausta...tämmöstä tuotantopalkkiojärjestelmää, oli se sitte tulosta tai tuotannon mittareilla. Ylipäätänsä pitää olla jotain jaettavaa. (F)

Informaation merkitys palkkiojärjestelmässä

Sweins ym. (2009) tuovat esiin henkilöstön palkkatietämyksen ja palkitsemista koskevan tiedottamisen merkityksen palkitsemisjärjestelmän toimivuudelle ja vaikuttavuudelle. Informaation merkitys nousikin esiin aineistossa. Haastateltavista kuusi näki palkitsemisjärjestelmää ja tavoitteiden toteutumista koskevan informaation oleellisena tekijänä työntekijöiden motivoimiselle ja palkitsemisen vaikuttavuudelle. Informaation määrää haluttiin myös lisätä ja kehittää uusia tehokkaampia tapoja tiedon jakamiseen. Ainoastaan yhdessä yrityksessä informaation ei koettu vaikuttaneen palkkiojärjestelmän tavoitteiden toteutumiseen. Aineiston yrityksissä oli tyypillistä, että palkkiojärjestelmä käytiin läpi työntekijöiden kanssa vuosittain. Tämän lisäksi järjestelmästä ja sen tavoitteiden kehittämisestä annettiin informaatiota pitkin vuotta. Informaatiokäytännöt vaihtelivat eri yrityksissä muutaman kerran vuodessa pidettävistä tiedotustilaisuuksista, kuukausi- tai viikkotasolla tapahtuvaan jatkuvaan informointiin ja palautteen antamiseen.

Se on aika tärkeä rooli monesti näissä se viestintä. Miten se informoidaan, että nyt on onnistuttu tämän takia hyvin, kun tämä asia meni tähän suuntaan. (C)

Se mikä on tärkeätä, varsinkin alkuvaiheessa ja edelleenkin...sitä käytiin ihan viikoittain osastoittain läpi...mikä on laskennallinen juttu ja missä ollaan menossa siihen nähden. (D)

Tietään päästiinkö tavoitteeseen. Ja miten...se on viikottaista...eurot tietään viikottain, se on systemaattista. Kyllä informaatio on aivan keskeinen. (F)

Esimiesten rooli palkkiojärjestelmässä

Tutkimuksessa haluttiin selvittää millaisena haastateltavat näkivät tuotannon esimiesten roolin palkkiojärjestelmässä, sillä kirjallisuuskatsauksessa todettiin esimiestyön voivan edistää palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia (esim. Hakonen A. 2012). Neljässä yrityk-

sessä esimiehillä nähtiin olevan vaikutusta palkkiojärjestelmälle muun muassa tasapuolisuuden ja ryhmäsuhteiden ylläpitäjinä, informaation jakajina ja tuotannon sujumuuden varmistajina.

Kyllähän se [esimiesten rooli] merkittävä on...se pysyy tasapuolisena...ettei sinne pääse syntymään henkilöstön välisiä klikkejä tai henkilöitten välisiä klikkejä. (E)

Haastateltavista kolme ei kokenut esimiesten vaikuttaneen palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseen, eikä esimiehiä käytetty aktiivisesti järjestelmässä tai sen edistämiseksi. Esimiestyöllä oli havaittu olevan myös negatiivista vaikutusta palkkiojärjestelmään. Tämä on mahdollista, jos esimies toiminnallaan haittaa palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttamista tai tekee järjestelmän kannalta väärä ratkaisuja.

...oli yks semmonen esimies joka...teki nopeita ratkaisuja...se ei miettinny loppuun asti.... oli liian hätäsi...Se haittas siinä selkeesti...se söi sitä järjestelmää. (D)

4.4.3. Ryhmäperusteinen palkitseminen ja nuoret ikäluokat

Suomalaiset yritykset ovat viime vuosina kohdanneet entistä suurempaa vaihtuvuutta henkilöstössään, kun niin sanonut suuret ikäluokat ovat alkaneet eläköityä ja nuorempia ikäluokkia on tullut työmarkkinoille. Tästä johtuen ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden toimivuus nuorempien työntekijäikäluokkien motivoimisessa on kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Tutkimuksessa haluttiinkin selvittää haastateltavien näkemystä tähän asiaan. Ryhmäperusteisen palkitsemisen ja tulospalkkioiden arviointia koskevassa teemassa kysyttiin haastateltavilta tarkentavana kysymyksenä esimerkiksi: *Miten näet tulospalkkioiden merkityksen tulevaisuudessa nuorempien ikäryhmien motivoinnin kannalta?*

Kaikilla haastateltavilla oli yhtenäisenä näkemyksenä, että ryhmäperusteiset tulospalkkiot ja tulosperusteinen palkitseminen ovat toimivia myös nuorempien työntekijäikäluokkien motivoimisessa. Perusteluna näkemykselle oli esimerkiksi, että näköpiirissä ei ollut

mitään syytä, miksi tulospolusteinen palkitseminen ei toimisi myös jatkossa. Osa haastateltavista toi esiin, että nuoremrat työntekijäsukupolvet arvostavat kilpailukykyisen palkkauksen ohella myös esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Tämä ei kuitenkaan poissulkenut tai vähentänyt tulospalkkioiden merkitystä. Haastateltavista neljä näki tulospalkkioiden merkityksen jopa kasvavan, kun nuorempien ikäryhmien osuus työmarkkinoilla yhä kasvaa. Nuorempien työntekijöiden asennoitumisen ja tottumisen työhön nähtiin poikkeavan vanhemmista ikäluokista. Tästä johtuen rahallisen motivoinnin merkityksen nähtiin kasvavan. Joillakin toimialoilla nähtiin osaavista työntekijöistä tahtuvan kilpailun kasvavan yritysten välillä, mikä johtaa palkkakilpailuun. Nuorten elämäntilanteen, kuten perheen perustamisen ja asunnon hankinnan, nähtiin lisäävän tulospolusteisen palkitsemisen vaikuttavuutta verrattuna vanhempiin ikäluokkiin.

En usko, että tulospalkkiojärjestelmä mihinkään katoaa...kun puhutaan tuotannollisesta työstä, niin suurin osa meidän työntekijöistä käy töissä sen takia, että saa palkkaa siitä. (A)

Miten mä nään nää parikymppiset, se ongelma on se, et siihen työhön ei oikein sitouduta samalla tavalla kuten vanhemmat sukupolvet... Vanhemmat hoiti hommansa ja sitoutu ihan eri tavalla...kyl mä luulen, et tommostet [tulospalkkiot] vois sitouttaa taas siihen työpaikkaan. (D)

...Mä luulen, että koko ajan tulee korostumaan nämä [tulospalkkiot] tulevaisuudessa...pitää olla tavoitteita ja seurantaa, että saadaan hommaa oikiaan suuntaan ohjattua. (E)

Nuoremrat ikäryhmät on nälkäsempiä rahan osalta. Vanhemmat on jo vakiinnuttanu sen oman taseensa. (G)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA HAVAINNOT

Tässä luvussa peilataan tutkimustuloksia kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn tieteelliseen kirjallisuuteen. Luvussa tehdään yhteenveto ryhmäperusteisesta palkitsemisesta sekä esitetään tutkimustuloksiin ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuva toimivan ryhmäperusteisen palkitsemisen malli. Lisäksi käydään läpi mahdolliset jatkotutkimusehdotukset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön syitä keskiuurissa teollisuusyrityksissä. Tavoitteena oli myös tutkia, millaisia vaikutuksia ryhmäperusteisen palkitsemisen käytöllä on yrityksissä ollut. Tutkimusongelma oli: Miksi ryhmäperusteista palkitsemista käytetään keskiuurissa teollisuusyrityksissä ja mitkä ovat olleet ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset? Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua seuraavien alakysymysten avulla: Millä tavoin ryhmäperusteista palkitsemista käytetään yrityksissä? Miten yrityksen strategiset tavoitteet ovat vaikuttaneet ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttöön? Mikä on ollut ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutus yrityksen tuottavuuteen tai kannattavuuteen? Millaisia ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset ovat olleet suhteessa muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksiin?

5.1. Ryhmäperusteisen palkitsemisen tavoitteet teollisuusyrityksissä

Tutkimuksen alussa rakennettiin tieteellisen kirjallisuuden avulla perusta ryhmäperusteisen palkitsemisen taustalla oleville tavoitteille ja syille. Kirjallisuuskatsauksessa tuli esille palkitsemisen ja yrityksen liiketoimintastrategian välisen yhteyden ja yhteensopivuuden merkitys (esim. Lawler 1995; Lawler 2003: 181–182; Vartiainen & Kauhanen 2005: 18–19; Shawn & Gupta 2007). Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella *yrityksen strategisten tavoitteiden vaikutus ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttämiselle oli ilmeinen*. Seitsemästä haastatellusta yrityksestä kuusi mainitsi ryhmäperusteisen palkitsemisen käyttämiselle syyn tai syitä, jotka voitiin nähdä strategisina syinä. Haastateltavat eivät olleet välttämättä tietoisesti määritelleet strategian ja palkitsemisen yhteyttä. Yhteyden olemassaolo tuli kuitenkin esille haastatteluissa. Havainto strategian ja palkitsemisen

yhteydestä, vaikka sitä ei olisi varsinaisesti määritelty, on saman suuntainen kirjallisuuskatsauksessa esitetyn Ikävalkon ym. (2014) näkemyksen kanssa.

Ikävalkon ym. (2014) mukaan tulospalkkioiden tavoitteiden ja mittarien avulla voidaan yhdistää palkitseminen organisaation strategisiin tavoitteisiin. Näin oli myös aineiston yrityksissä menetelty, sillä mittarit oli useimmiten valittu siten, että niillä tavoiteltiin yrityksen tärkeinä pitämiä asioita. Aineiston tulosten perusteella voidaan todeta, että *keski-suuret teollisuusyritykset pyrkivät ryhmäperusteisella palkitsemisella ensisijaisesti motivoimaan henkilöstöään ja tällä tavoin kasvattamaan tuottavuuttaan*. Tämä havainto on yhdistettävissä kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin sitouttamiskeinoihin, joilla organisaatio pyrkii parantamaan tuottavuuttaan motivoimalla nykyistä henkilöstöään (vrt. Lazear 2000; Cadsby ym. 2007; Gerhart ym. 2009; Gielen ym. 2010).

Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu on aineiston perusteella oleellinen asia palkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta. Haastateltavien näkemyksissä korostuikin molemminpuolisen hyötymisen, reiluuden ja tasapuolisuuden kokemisen merkitys. Tämän nähtiin sitouttavan työntekijöitä sekä lisäävän keskustelua ja kiinnostusta palkkiojärjestelmää kohtaan. Myös palkkiojärjestelmälle asetetut tavoitteet koettiin yhteisiksi, kun molemmat osapuolet kokevat hyötывänsä niiden saavuttamisesta. Aineiston tulokset olivat näin ollen selvästi yhdistettävissä kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseeseen intressien yhdistämiseen ja yhteisen hyödyn tavoitteluun (vrt. Vartiainen ym. 1998: 35; Piekkola 2005; Gadsby ym. 2007). Myös yhteys taloustieteen agenttiteoriaan oli havaittavissa (vrt. Hulkko-Nyman 2015: 159–167).

Yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu tunnistettiin aineiston yrityksissä niin selkeästi, että sen voidaan nähdä viittaavan strategisen palkitsemisen ajattelutavan mieltämiseen. Tämä johtopäätös on perusteltu, vaikka strateginen palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuus eivät olleetkaan yrityksissä suoraan tunnistettuja ja määriteltyjä kirjallisuuskatsauksessa esitetyn mukaisesti (esim. Kantor & Kao 2004; Shawn & Gupta 2007; Hakonen & Leino 2007). Edellä esitetyt aineistosta tehdyt havainnot tukevat esimerkiksi Hakosen & Leinon (2007) näkemystä, jonka mukaan strategisella palkitsemisella pyritään palkitsemisen hyötывien optimointiin, eikä ainoastaan kustannusten minimointiin.

Vaikka ryhmäperusteisella palkitsemisella ei pyrittäisikään kustannusten minimointiin, aineistosta nousi esiin palkkajousten merkitys ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön taustalla. Useimmissa aineiston yrityksissä palkitsemista haluttiin myös kehittää enemmän *tulosperusteiseksi*. Palkitsemisen haluttiin olevan yhteydessä yrityksen tuottavuuteen, kannattavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen palkkioiden maksamisen *ei haluttu tapahtuvan automaattisesti*. Palkitsemisen haluttiin joustavan kysynnän ja yleisen markkinatilanteen kehittymisen mukaisesti. Tähän tarkoitukseen tulospalkkiot nähtiinkin aineistossa toimivina välineinä. Jossain määrin tulospalkkiot nähtiin jopa eräänlaisena vaihtoehtona peruspalkkaukselle ja palkankorotuksille. Nämä mainitut tutkimusaineistosta tehdyt havainnot tukivat kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita palkitsemisen rakenteen kehittämiseen ja joustavuuteen liittyviä näkökulmia (esim. Vartiainen & Kauhanen 2005: 11–13; Hakonen N. 2012; Kauhanen & Napari 2012).

Kirjallisuuskatsauksessa keskeisenä ryhmäperusteisen palkitsemisen taustalla olevana tekijä oli työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön tukeminen. Erityisesti tämä korostuu, kun työ tapahtuu tiimeissä ja tiimien jäsenten työpanos vaikuttaa työn lopputulokseen (Lawler 1995; Hamilton ym. 2003; Gerhart ym. 2009; Jones ym. 2010). Tiimityö oli ryhmäperusteisen palkitsemisen taustalla myös osassa tutkimusaineiston yrityksistä. Kolmessa yrityksessä tuotanto oli järjestetty tiimeissä tapahtuvaan työhön, johon oli yhdistetty tavoiteaikaperusteinen palkkiojärjestelmä. Näissä yrityksissä palkkiojärjestelmä toimi myös suorana palautteena työntekijöille tavoitteiden saavuttamisesta ja vahvasti tekemisen ja palkitsemisen välistä yhteyttä (vrt. Lawler 1995; Vartiainen ym. 1998: 12; Kauhanen & Piekkola 2006).

5.2. Ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset teollisuusyrityksissä

Ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutusten selvittäminen oli osa tutkimusongelmaa. Tutkimustulosten mukaan aineistoon kuuluvissa yrityksissä ryhmäperusteisella palkitsemisella ja tulospalkkioilla haluttiin muun muassa motivoida henkilöstöä ja tavoitella näin tuottavuuden kasvua. Näin ollen oli oleellista selvittää, ovatko asetetut tavoitteet toteutu-

neet. Kirjallisuuskatsauksen perusteella ryhmäperusteisella palkitsemisella ja tulospalkkiolla voidaan saavuttaa merkittäväkin tuottavuuden kasvua. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa työntekijöiden yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden lisääntyminen, hyvin suoriutuvien työntekijöiden työpanoksen vaikutus kokonaisuuteen, työntekijöiden oma-aloitteisuuden lisääntyminen ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa palkkiotasoon omalla toiminnallaan. (esim. Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010.)

Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia edellä mainittujen aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimusaineiston yrityksistä viidessä oli havaittu tuottavuuden parantuneen ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön myötä. Neljässä yrityksessä tuottavuuden oli havaittu kasvaneen työn tehostumisen kautta. Näitä yrityksiä yhdisti se, että ryhmäperusteisella palkitsemisella nähtiin olevan *selkeä vaikutus tuottavuuden kasvuun*. Toinen kyseisiä yrityksiä yhdistänyt tekijä oli, että palkkiojärjestelmä perustui joko työvaihekohtaiseen tavoiteaikaan tai tuotannolliseen mittariin. Tämä havainto on siten yhtenevä kirjallisuuskatsauksessa esitetyn Beerin & Cannonin (2004) näkemyksen kanssa, jossa operatiiviseen toimintaan perustuvat mittarit nähtiin työntekijöiden kannalta taloudellisia mittareita konkreettisimpia. Kokonaisuutena *ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutusta tuottavuuden kasvuun voidaan pitää merkittävänä*, koska yli puolet tutkimusaineiston yrityksistä oli tunnistanut tämän vaikutuksen.

Tuottavuuden kasvu on aiemmissa tutkimuksissa pystytty kohdistamaan myös yrityksen kannattavuuden parantumiseen (esim. Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010). Tutkimustulosten perusteella *ryhmäperusteisella palkitsemisella on mahdollista aikaansaada positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen*. Neljässä yrityksessä seitsemästä oli tuottavuuden kasvun havaittu parantaneen myös kannattavuutta. Tämä yhteys oli kyseisissä yrityksissä pystytty myös tunnistamaan. Huomioitavaa oli, että kannattavuuden parantumisen havainneissa yrityksissä oli käytössä joko tavoiteaikaperusteinen järjestelmä tai tuotannollinen mittari.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös tuottavuuden ja kannattavuuden kasvuun vaikuttaneista tekijöistä. Kaikissa seitsemässä yrityksessä oli havaittu *työntekijöiden työmotivaation parantuneen* ryhmäperusteisen palkitsemisen myötä. Työntekijöiden *sitoutumista yritykseen* oli havaittu viidessä yrityksessä. Samoin viisi yritystä oli havainnut *työntekijöiden yhteistyön lisääntyneen*. Näiden tekijöiden voidaan katsoa vaikuttaneen positiivisesti havaittuun tuottavuuden ja kannattavuuden kasvuun, sillä vastaavat tekijät tulivat esille myös kirjallisuuskatsauksessa (esim. Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010). Havainnot työntekijöiden motivaation kasvusta ja sitoutumisesta organisaatioon viittaavat kirjallisuuskatsauksessa mainittujen *sitouttamiskeinojen* toteutumiseen (vrt. Lazear 2000; Cadsby ym. 2007; Gerhart ym. 2009; Gielén ym. 2010).

Tutkimustulokset osoittivat palkkiojärjestelmän yrityskohtaisen soveltuvuuden ja räätälöinnin tärkeyden. Erityisesti tämä tuli esille yrityksissä, joissa ryhmäperusteisella palkitsemisella oli saavutettu sille asetetut tavoitteet. Kyseisissä yrityksissä oli panostettu voimakkaasti palkkiojärjestelmän kehittämiseen ja sen käyttämisestä oli pitkä historia. Yritysjohto oli sitoutunut järjestelmään ja ymmärsi järjestelmän merkityksen yritykselle ja työntekijöille. Näissä yrityksissä ryhmäperusteinen palkkiojärjestelmä oli myös merkittävä osa yrityksen kokonaispalkitsemista ja se mahdollisti työntekijöille ansioiden merkittävän kasvattamisen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen myötä. Nämä havainnot tukevat kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita palkkiojärjestelmän yrityskohtaisen soveltuvuuden ja yhteensopivuuden (Chênevert & Tremblay 2009) sekä yrityskohtaisen suunnittelun ja huolellisen käyttöönoton (Glassman ym. 2010) merkityksellisyyttä järjestelmän toimivuuden kannalta.

Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin palkitsemista koskevan tiedottamisen (Sweins ym. 2009; Hakonen A. 2012) ja palkkiojärjestelmän prosessinomaisen kehittämisen (Vartiainen ym. 1998: 26; Nylander 2015: 183–184) merkitys. Tutkimustulokset olivat näiden kanssa samansuuntaisia, sillä useissa aineiston yrityksissä palkkiojärjestelmän vaikuttavuutta tuettiin säännöllisellä informaatiolla. Näin varmistettiin, että työntekijät tiesivät miten palkkiojärjestelmä toimii ja miten sen tavoitteet on saavutettu. Palkkiojärjestelmän

vuosittainen tarkastelu ja päivittäminen yrityksen tavoitteita vastaavaksi, nousivat myös esiin oleellisina toimivuutta edistävinä tekijöinä.

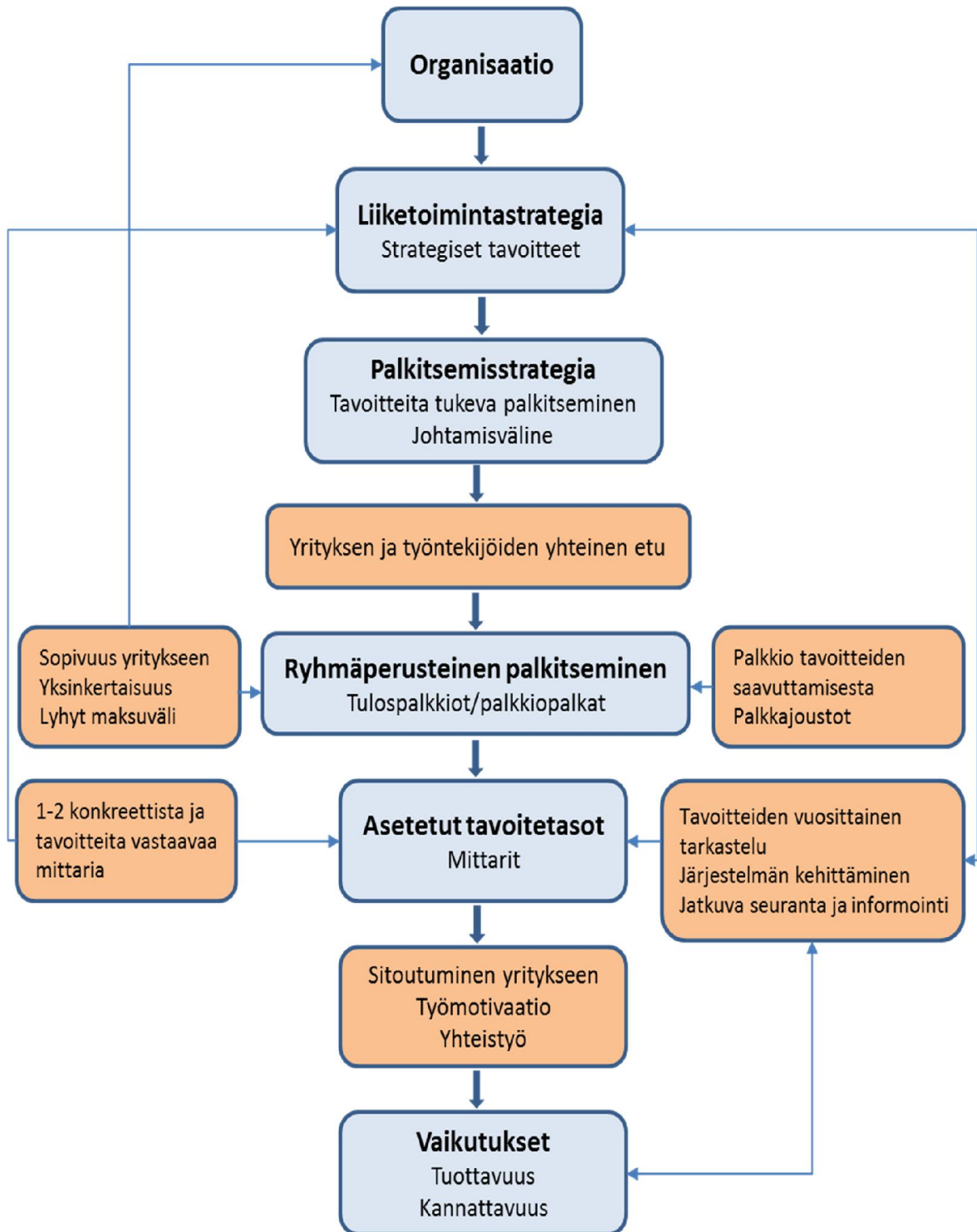
Kirjallisuuskatsauksen mukaan myös muilla henkilöstöhallinnon käytänteillä on mahdollinen vaikutus tuottavuuden kasvuun (esim. Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010). Tutkimusaineiston yrityksistä neljä näki ryhmäperusteisen palkitsemisen merkittävimpänä henkilöstön motivaatioon ja tuottavuuteen vaikuttavana käytänteenä. Toisaalta neljässä yrityksessä oli tehty havaintoja ryhmäperusteisen palkitsemisen ja muiden käytänteiden yhteisvaikutuksista, mikä on samansuuntainen kirjallisuuskatsauksen kanssa (esim. Hamilton ym. 2003; Piekkola 2005; Boning ym. 2007; Jones ym. 2010). Huomionarvoista on kuitenkin, että neljästä ryhmäperusteisen palkitsemisen merkittävimänä nähneestä yrityksestä ainoastaan yksi toi esiin havainnon eri käytänteiden yhteisvaikutuksesta. Toinen huomioitava havainto oli, että yritysten näkemys eri käytänteiden vaikutusten merkittävydestä vaikutti myös kokemus oman palkkiojärjestelmän toimivuudesta (ks. kappale 4.4.1). Perustuen tutkimustuloksiin voidaan johtopäätöksenä todeta, että *ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset olivat aineiston yrityksissä olleet pääosin merkittävämpiä, verrattuna muiden henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutuksiin.*

Kirjallisuuskatsauksen perusteella ryhmäperusteisella palkitsemisella ja tulospalkkioilla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Ryhmäperusteiseen palkitsemiseen usein liitettyä vapaamatkustajaongelmaa (esim. Boning ym. 2007; Gerhart ym. 2009) ei nähty aineiston yrityksissä merkittävänä ongelmana. Toinen ryhmäperusteisen palkitsemisen ongelma liittyy niin sanottuun näkymän heikkouteen (Gerhart ym. 2009), jolloin henkilö ei koe pystyvänsä vaikuttamaan ryhmän suorituksen perusteella määräytyvään palkkioon. Kahdessa yrityksessä oli havaittu työn ja palkitsemisen välisen heikon yhteyden johtaneen negatiivisiin vaikutuksiin. Tämä havainto oli yhteydessä yrityksissä käytettyihin palkkiojärjestelmän taloudellisiin mittareihin. Kokonaisuutena aineiston yritykset eivät kokeneet kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä ryhmäperusteisen palkitsemisen ongelmia erityisen merkittäviksi.

5.3. Yhteenveto ryhmäperusteisesta palkitsemisesta

Tutkimustulokset on yhdistetty tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tämä täydentynyt kokonaisuus kuvaa tutkijan tutkimustulosten perusteella muodostamaa näkemystä toimivasta ryhmäperusteisen palkitsemisen mallista (kuvio 6). Kuviossa 6 palkitsemisstrategian ja ryhmäperusteisen palkitsemisen väliin on lisätty yrityksen ja työntekijöiden yhteinen etu, mikä tulee toteutua palkkiojärjestelmässä. Palkkiojärjestelmän sopivuus yritykseen on huomioitava järjestelmää suunniteltaessa. Järjestelmän yksinkertaisuus ja lyhyt palkkion maksuväli, esimerkiksi kaksi viikkoa tai kuukausi, edistävät palkitsemisen vaikuttavuutta. Palkkiota tulee maksaa vain tavoitteiden saavuttamisesta ja suorituksen parantumisesta. Ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän avulla yritys voi saada joustavuutta palkitsemiseensa.

Palkkiojärjestelmän mittarien tulee olla konkreettisia yrityksen henkilöstölle. Mittarien on myös vastattava yrityksen strategisia tavoitteita. Mittarien pieni määrä, esimerkiksi 1–2 huolellisesti valittua mittaria, edistää palkkiojärjestelmän toimivuutta. Kuvio 6 osoittaa, että palkkiojärjestelmän tavoitteita ja mittareita tulee tarkastella vähintään vuosittain suhteessa yrityksen liiketoimintastrategiaan. Järjestelmää tulee kehittää systemaattisesti ja sitä täytyy muuttaa tai mittareita korjata, mikäli havaitut vaikutukset eivät vastaa asetettuja tavoitteita. Järjestelmän tuloksia on seurattava jatkuvasti ja työntekijöille on annettava palkkiojärjestelmästä ja sen tuloksista säännöllisesti informaatiota. Viimeisenä kohtana kuvioon 6 on lisätty työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, työmotivaation kasvu ja työntekijöiden välisen yhteistyön parantuminen. Nämä ilmiöt ovat toimivan ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän seurauksia ja edesauttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Muut henkilöstöhallinnon käytänteet on jätetty pois kuvioista 6, koska niiden vaikutuksia ei tutkimustulosten perusteella koettu niin merkityksellisiksi kuin ryhmäperusteisen palkitsemisen vaikutukset.



Kuvio 6. Toimivan ryhmäperusteisen palkitsemisen malli.

Osassa tutkimusaineiston yrityksistä oli tunnistettavissa kuvion 6 mukainen toimintamalli. Tutkimustulosten perusteella neljässä yrityksessä nykyisen ryhmäperusteisen palkkiojärjestelmän vaikutukset vastasivat asetettuja tavoitteita. Kyseisiä palkkiojärjestelmiä voidaan näin ollen pitää toimivina. Tutkimustuloksiin tukeutuen voikin todeta, että yrityskohtaisesti räätälöidyt sekä yrityksen ja työntekijöiden yhteisen edun huomioivat ryhmäperusteiset palkkiojärjestelmät ovat käyttökelpoisia menetelmiä, kun halutaan motivoida henkilöstöä sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että ryhmäperusteisten palkkiojärjestelmien käytön lisääminen ja tehostaminen voisivat olla vaihtoehtoja keskisuurille teollisuusyrityksille, kun haetaan ratkaisuja luvussa yksi esitettyihin työn tuottavuuteen ja palkitsemisjärjestelmien murrokseen liittyviin haasteisiin.

Tämän tutkimuksen mukaan ryhmäperusteisella palkitsemisella voidaan osaltaan edesauttaa kollektiivisuuden ja tavoitteellisuuden kehittymistä organisaatiossa. Ryhmäperusteinen palkitseminen näyttäisi myös lisäävän henkilöstön ymmärrystä ja kiinnostusta yrityksen toimintaa ja suoriutumista kohtaan. Tutkimuksen perusteella voidaan myös arvioida, että rahallinen palkitseminen tulee olemaan tulevaisuudessakin merkittävä osa keskisuurten teollisuusyritysten palkitsemisessa. Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä on kuitenkin huomioitava muutokset yritysten toimintaympäristössä ja työvoiman rakenteessa. Nuorempien sukupolvien tarpeet ovat erilaisia, verrattuna edeltäviin sukupolviin. Tämän vuoksi palkkiojärjestelmän onkin oltava ajan tasalla ja vastattava sekä yrityksen että henkilöstön nykyisiä tarpeita. Yrityskohtaisesti oikein käytettyinä ryhmäperusteinen palkitseminen ja tulospalkkiot näyttäisivät olevan palkitsemistapoja, jotka täyttävät palkitsemiselle asetetut nykyhetken ja tulevaisuuden vaatimukset.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus antoi kuvan ryhmäperusteisen palkitsemisen käytön tavoitteista ja vaikutuksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaan maakuntien alueella toimivissa keskisuurissa teollisuusyrityksissä. Koska tutkimus oli pro gradu -tutkielma, oli sen aineisto melko pieni. Nyt tehtyä tutkimusta voisikin laajentaa suurempaan aineistoon ja ottaa tutkimukseen mukaan

myös muualla Suomessa sijaitsevia keskisuuria teollisuusyrityksiä. Näin voitaisiin vertailla, ovatko laajemman tutkimuksen tulokset samansuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa. Samalla saataisiin vastaus kappaleessa 5.5. esille tulevaan tutkimuksen siirrettävyyteen. Yhtenä jatkotutkimusvaihtoehtona voisi olla tutkimuksen laajentaminen muualle kuin teollisuuteen. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten ryhmäperusteista palkitsemista käytetään keskisuurissa yrityksissä esimerkiksi palvelualalla. Mielenkiintoinen vertailukohta tämän tutkimuksen tuloksiin saataisiin myös haastattelemalla tähän tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstöä. Näin voitaisiin vertailla yritysten johtajien ja esimiesten sekä työntekijöiden näkemyksiä ryhmäperusteisesta palkitsemisesta. Tällaisessa laajemmassa tutkimuksessa voisi yhdistää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta.

5.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eskola & Suoranta (1998: 211) katsovat, että laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kysymys lähinnä tutkimusprosessin luotettavuudesta, sillä olennaisin luotettavuuden kriteeri on itse tutkija. Tuomen & Sarajärven (2009: 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella pohtimalla jokaisen tutkimusvaiheen osalta, onko tutkimustoimet tehty oikein, eettisesti ja johdonmukaisesti. Tutkimuksen eri vaiheiden tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, eli *koherenssi*, painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140–141.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä voidaan käyttää muun muassa *uskottavuutta*, *siirrettävyyttä*, *varmuutta ja vahvistuvuutta*. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan käsitykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsitystä. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Varmuutta voidaan lisätä huomioimalla tutkimukseen odottamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot, mikäli tämä on mahdollista. Vahvistuvuus toteutuu, mikäli tehdyt tulkinnat ovat verrattavissa muihin vastaavaa ilmiötä koskeneisiin tutkimuksiin. (Eskola & Suoranta 1998: 212–213.)

Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt tutkimuksen eri vaiheissa ulkopuolisuuteen ja puolueettomuuteen, eli ymmärtämään haastateltavien näkemykset sellaisina kuin ne on

kerrottu (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009: 136). Tutkija ei myöskään entuudestaan tuntenut haastateltavia (ks. Koskinen ym. 2005: 112), eikä haastateltavia pyritty johdattelemaan kysymyksillä. Näin toimimalla haluttiin vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimuksessa käytetyt aineiston keruu-, tallennus- ja analysointimenetelmät olivat kaikkien tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien osalta samanlaiset. Hirsjärvi & Hurme (2010: 184–185) mainitsevat aineiston laatua parantavina tekijöinä muun muassa teemojen syventämisen ja lisäkysymysten miettimisen ennakkoon, tallennusvälineistön toimivuuden ja haastatteluiden nopean litteroinnin. Tutkija varmisti aineiston keruumenetelmän laadun varautumalla teemahaastattelun teemojen syventämiseen ja mahdollisiin haastattelutilanteissa tapahtuviin yllättäviin käännteisiin miettimällä etukäteen mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun tallennuksen laatu varmistettiin käyttämällä haastattelutilanteissa sekä nauhuria että älypuhelinia. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen tekemisen jälkeen. Näillä toimenpiteillä haluttiin lisätä tutkimuksen varmuutta. Tutkimuksen vahvistuvuus toteutettiin vertaamalla viidennessä luvussa tutkimuksen tuloksia kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen aiempien tutkimusten tuloksiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä, eli soveltamista tämän tutkimuksen ulkopuolella, on hankala arvioida. Koska tutkimuksessa on mukana keskisuuria teollisuusyrityksiä eri teollisuuden toimialoilta, voidaan ajatella, että tutkimus olisi siirrettävissä laajemmin sekä tutkimuksen rajauksen mukaisella alueella että muualla Suomessa toimiviin keskisuuriin teollisuusyrityksiin. Tutkimuksen siirrettävyyttä muilla toimialoilla toimiviin yrityksiin tai suuriin yrityksiin on vaikea arvioida luotettavasti.

Hirsjärvi ym. (2009: 232) mainitsevat tutkimuksen eri vaiheiden tarkan selostuksen ja kuvailun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostavana tekijänä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvailemalla käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkimuskohdetta ja tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti. Nämä kuvailut esitettiin luvussa kolme. Näin toimimalla haluttiin painottaa tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tutkimuksen eettisyyttä noudatettiin muun muassa tutkittavien tietoisella suostumuksella tutkimukseen, tutkittavien anonymiteetin suojaamisella sekä pyytämällä lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Anonymiteetin vuoksi haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman vapaasti ja haluamallaan tavalla. Tällä on oletettavasti positiivinen vaikutus tutkimuksen informatiivisuuteen ja luotettavuuteen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa eri tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä, eli triangulaatiolla. Käytännössä triangulaatiota voidaan hyödyntää yhdistämällä tutkimuksessa erilaisia metodeja, teorioita ja tietolähteitä sekä käyttämällä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa useita tutkijoita. (Hirsjärvi ym. 2009: 233; Tuomi & Sarajärvi 2009: 143–145.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tietolähteisiin kohdistuvaa triangulaatiota keräämällä tutkimusaineisto seitsemästä eri yrityksestä ja viideltä teollisuuden eri toimialalta. Näin aineistoon saatiin eri näkökulmia ja monipuolisuutta verrattuna siihen, että aineisto olisi kerätty vain yhdestä yrityksestä tai yhden toimialan yrityksistä. Tutkijoihin kohdistuvaa triangulaatiota ei tutkimuksessa voitu käyttää, koska tutkija toimi yksin. Teoriaan kohdistuva triangulaatio toteutettiin käyttämällä teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa erilaisia lähteitä laajasti ja monipuolisesti tutkimuksen näkökulman laajentamiseksi. Syvällisellä kirjallisuuteen ja tutkimusaineistoon perehtymisellä sekä aineistosta esiin nousseiden teemojen varmistamisella, pyrittiin varmistamaan tehtyjen tulkintojen luotettavuus. Haastateltujen henkilöiden suorat lainaukset pyrkivät osoittamaan, mihin tutkijan oma tulkinta perustui.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella myös aineiston riittävyydellä, jota voidaan arvioida saturaation, eli kylläntymisen avulla (esim. Eskola & Suoranta 1998: 60–63). Luvussa kolme on kuvattu, kuinka tutkimuksessa varmistettiin aineiston riittävyys havaitsemalla samojen asioiden toistumista, eli aineiston saturoitumista. Ryhmäperusteisen palkitsemisen tavoitteet ja havaitut vaikutukset olivat tutkimusaineiston yrityksissä pääosin samansuuntaisia, vaikka käytetyissä palkkiojärjestelmissä ja toimintatavoissa oli myös yrityskohtaisia eroavaisuuksia. Näin ollen tämän tutkimuksen voidaan katsoa täyttävän laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle asetetut kriteerit. Tutkimus tuo oman näkökulmansa ryhmäperusteisen palkitsemisen hyödyntämisestä keskisuurissa teollisuusyrityksissä.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Beer, M., M. D. Cannon (2004). Promise and Peril in Implementing Pay-for-Performance. *Human Resource Management* 43:1 [online] [siteerattu 17.9.2015], 3–48. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/222073896/fulltextPDF/57713DD0E5414788PQ/2?accountid=14797>>.
- Boning, B., C. Ichniowski & K. Shaw (2007). Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness of Production Incentives. *Journal of Labor Economics* 25:4 [online] [siteerattu 19.9.2015], 613–650. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=aed4663a-5f69-4bf5-87e3-19bf396fe458%40sessionmgr112&vid=3&hid=106>>.
- Cadsby, B. C., F. Song & F. Tapon (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal* 50:2 [online] [siteerattu 17.9.2015], 387–405. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=cdb100e2-3ace-4e66-aac0-382f91f64a49%40sessionmgr110&hid=123>>.
- Chênevert, D. & M. Tremblay (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management* 20:4. [online] [siteerattu 14.9.2015], 738–770. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tandfonline-com.proxy.tritonia.fi/doi/pdf/10.1080/09585190902770547>>.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and teams. *International Journal of Manpower* 33:3 [online] [siteerattu 17.9.2015], 284–300. Saatavana

World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1018103006/fulltextPDF/6B1A1874F0064121PQ/1?accountid=14797>>.

Emery, C. R. & L. D. Fredendall (2002). The Effect of Teams on Firm Profitability and Customer Satisfaction. *Journal of Service Research* 4:3 [online] [siteerattu 14.9.2015], 217–229. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://jsr.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/4/3/217.full.pdf+html>>.

Eriksson, P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Gerhart, B., S. L. Rynes & I. S. Fulmer (2009). 6 Pay and Performance: Individuals, Groups and Executives. *The Academy of Management Annals* 3:1 [online] [siteerattu 14.9.2015], 251–315. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tandfonline-com.proxy.tritonia.fi/doi/pdf/10.1080/19416520903047269>>.

Gielen, A. C., M. J. M. Kerkhofs & J. C. Van Ours (2010). How performance related pay affects productivity and employment. *Journal of Population Economics* 23:1 [online] [siteerattu 17.9.2015], 291–301. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=300623b5-d7da-4f7e-8568-c91a99381218%40sessionmgr110&vid=6&hid=116>>.

Glassman, M., A. Glassman, P. J. Champagne & M. T. Zugelder (2010). Evaluating Pay-for-Performance Systems: Critical Issues for Implementation. *Compensation & Benefits Review* 42:4: [online] [siteerattu 17.9.2015], 231–238. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://cbr.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/42/4/231.full.pdf+html>>.

- Hakonen, A. (2012). *Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. [online] Helsinki: Unigrafia Oy [siteerattu 23.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>>.
- Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, N. (2012). *Palkitaan tuloksesta! – Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011*. [online] Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto [siteerattu 23.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf>.
- Hakonen, N. & J. Leino (2007). *Kohti strategista palkitsemista*. [online] Helsinki: Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry [siteerattu 15.9.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://vanha.henry.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>>.
- Hakonen, N., A. Hakonen, K. Hulkko-Nyman & A. Ylikorkala (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hamilton, B. H., J. A. Nickerson & H. Owan (2003). Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation. *Journal of Political Economy* 111: 3 [online] [siteerattu 23.5.2015], 465–497. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://catalogue.polytechnique.fr/site.php?id=332&fileid=6854>>.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hulkko, K., A. Ylikorkala, A. Hakonen & C. Sweins (2005). Tulospalkkaus. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Vartiainen, M. & J. Kauhanen (toim.). Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hulkko-Nyman, K. (2015). Agenttiteoria – vaihtoehtoinen näkemys yksilön toimintaan vaikuttamisesta. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ikävalko, H., A. Hakonen & M. Vartiainen (2014). *Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen*. [online] Helsinki: Unigrafia Oy [siteerattu 15.9.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12613/isbn9789526055718.pdf?sequence=1>>.
- Jones, D. C., P. Kalmi & A. Kauhanen (2010). Teams, Incentive Pay, and Productive Efficiency: Evidence from a Food-Processing Plant. *Industrial and Labor Relations Review* 63:4 [online] [siteerattu 23.5.2015], 606–626. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=89fdf7da-d746-4efe-a317-e6e55f43de1f%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4206>>.
- Kantor, R. & T. Kao (2004). Total Rewards. Clarity from the Confusion and Chaos. *WorldatWork Journal* 13:3 [online] [siteerattu 14.9.2015], 7–15. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/216361933/fulltextPDF/7A25409F2B9240CFPQ/4?accountid=14797>>.

- Kauhanen, A. & H. Piekkola (2006). What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management & Governance* 10:2 [online] [siteerattu 23.5.2015], 149–177. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://link.springer.com.proxy.tritonia.fi/journal/10997/10/2/page/1>>.
- Kauhanen, A. & S. Napari (2012). Performance Measurement and Incentive Plans. *Industrial Relations* 51:3 [online] [siteerattu 4.10.2015], 645–669. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e8ef354c-6315-4304-bc63-b67a6fae1cb2%40sessionmgr198&hid=101>>.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Lawler III, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation and Benefits Review* 27:4 [online] [siteerattu 14.9.2015], 14–22. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/213663004/fulltextPDF/AB1ACC7E484C4E80PQ/19?accountid=14797>>.
- Lawler III, E. E. (2003). *Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review* 90:5 [online] [siteerattu 23.5.2015], 1346–1361. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d75dbffb-81b8-4b83-88ba-f0901d1a42cc%40sessionmgr110&hid=110>>.
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nyländer (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Metsäteollisuus (2015). *Puusepänteollisuuden työehtosopimus 2013–2015*. [online]. Helsinki: Metsäteollisuus. [siteerattu 23.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.metsateollisuus.fi/mediabank/582.pdf>>.
- Miceli, M. P. & R. L. Heneman (2000). Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework. *Human Resource Management Review* 10:3 [online] [siteerattu 14.9.2015], 289–305. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=91930691-ca67-4830-945a-abe8e4335822%40sessionmgr4005&vid=3&hid=4201>>.
- Nylander, M. (2015). Jatkuvassa liikkeessä – palkitsemisen kehittäminen organisaatioissa. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nylander, M. ja A. Hakonen (2015). Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piekkola, H. (2005). Performance-related pay and firm performance in Finland *International Journal of Manpower* 26:7/8 [online] [siteerattu 23.5.2015], 619–635. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/01437720510628103>>.
- Piirainen, A. (2014). *Vaihtelu*. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Rynes, S. L., B. Gerhart & K. A. Minette (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management* 43:4 [online] [siteerattu 14.9.2015], 381–394. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1002/hrm.20031/epdf>>.

- Salimäki, A., C. Sweins, J. Heiskanen & T. Laamanen (2009). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*. [online] Helsinki: Edita [siteerattu 23.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkitsemisen_tila_muutos2008.pdf>.
- Shaw, J. D. & N. Gupta (2007). Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers. *Personnel Psychology* 60:4 [online] [siteerattu 10.9.2015], 903–928. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/220138255/fulltextPDF/580C9325F2B44B2CPQ/6?accountid=14797>>.
- Suomen Yrittäjät (2015). *Yrittäjyys Suomessa*. [online]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [siteerattu 10.9.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>>.
- Sweins, C., P. Kalmi & K. Hulkko-Nyman (2009). Personnel knowledge of the pay system, pay satisfaction and pay effectiveness: evidence from Finnish personnel funds. *The International Journal of Human Resource Management* 20:2 [online] [siteerattu 23.5.2015], 457–477. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=193b4e20-3b67-4556-895f-03ea73b4b1bc%40sessionmgr4001&hid=4106>>.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tilastokeskus (2015). *Tietoa tilastoista*. [online]. Helsinki: Tilastokeskus. [siteerattu 23.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>.

- Vartiainen, M. (2015). Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vartiainen, M., N. Hakonen & K. Hulkko (1998). *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vartiainen, M. & J. Kauhanen (2005). Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Vartiainen M. & J. Kauhanen (toim.). Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ylikorkala, A. & C. Sweins (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Hakonen, A. & M. Nylander (toim.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zingheim, P. K. & J. R. Schuster (2005). Revisiting Effective Incentive Design. Still The Major ROI Reward Opportunity. *WorldatWork Journal* 14:1 [online] [siteerattu 17.9.2015], 50–58. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/216362915/fulltextPDF?accountid=14797>>.
- Östman, J. (2015). Näin SAK joustaisi palkoissa: Osa palkasta tuloksen mukaan. *Yle Uutiset* [online] [siteerattu 23.5.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://yle.fi/uutiset/nain_sak_joustaisi_palkoissa_osa_palkasta_tuloksen_mukaan/7967569>.

Liite 1. Teemahaastatteluiden teemarunko.

Ryhmäperusteinen palkitseminen teollisuusyrityksissä

Pro gradu -tutkielma / Tommi Pakkala / 2015 / Vaasan yliopisto

HAASTATTELUN TEEMAT

1. Millainen tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmä yrityksessänne on tai on ollut?
2. Mitkä olivat keskeiset syyt järjestelmän käyttöönotolle ja mitä sillä haluttiin saavuttaa?
Miten järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto tapahtuivat ja ketkä osallistuivat suunnitteluun?
3. Millaisia vaikutuksia järjestelmällä on ollut?
Mitkä tekijät mielestänne ovat johtaneet näihin vaikutuksiin?
4. Miten järjestelmän vaikutuksia yrityksenne tuottavuuteen ja kannattavuuteen on mitattu tai analysoitu?
Millaisia vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen ovat olleet?
5. Mikä on yleisarvionne yrityksenne tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmästä?
Mikä on näkemyksenne tulos- tai palkkiopalkkoista yleisesti?
Mitä ominaisuuksia toimivalla tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmällä mielestänne on?
6. Millaisia muita uusia henkilöstöhallinnon käytänteitä yrityksessänne on ollut käytössä samanaikaisesti tulos- tai palkkiopalkkajärjestelmän kanssa?
Mitä mieltä olette näistä käytänteistä ja niiden vaikutuksista?